

Guía sobre
Aspectos Generales
para el **Desarrollo**
de las **Acciones**
de **Orientación**
Laboral



Junta de Castilla y León

**Guía sobre
Aspectos Generales
para el Desarrollo
de las Acciones
de Orientación
Laboral**

© Septiembre de 2003 de esta edición
Junta de Castilla y León
Consejería de Economía y Empleo

Diseño y Arte final: dDC, Diseño y Comunicación.

Imprime: Gráficas Angelma

Depósito Legal: Va- /2003

Printed in Spain. Impreso en España.



COORDINACIÓN:

M.^a BEGOÑA GONZÁLEZ GONZÁLEZ

AUTORES:

JESÚS ALCONADA SANDONIS

Licenciado en Psicología.

Técnico del Servicio Público de Empleo de la Junta de Castilla y León.

MIGUEL ÁNGEL CARBONERO MARTÍN

Doctor en Psicología.

Facultad de Educación y Trabajo Social. Universidad de Valladolid.

M.^a BEGOÑA GONZÁLEZ GONZÁLEZ

Licenciada en Psicología.

Técnico del Servicio Público de Empleo de la Junta de Castilla y León.

SUSANA LUCAS MANGAS

Doctora en Psicología.

E.U. de Educación (Palencia). Universidad de Valladolid.

LUIS JORGE MARTÍN ANTÓN

Licenciado en Psicopedagogía.

E.U. Formación del Profesorado "Fray Luis de León" (Valladolid).

Universidad de Valladolid.

RAFAEL PIQUERAS GÓMEZ

Licenciado en Psicología.

Técnico del Servicio Público de Empleo de la Junta de Castilla y León.



<u>PRESENTACIÓN</u>	13
<u>ENCUADRE GENERAL</u>	15
SISTEMA FACILITADOR DE INSERCIÓN	18
ORIENTACIÓN LABORAL CENTRADA EN LOS RECURSOS	19
<u>FACILITACIÓN DEL AUTOCONOCIMIENTO DE LAS PERSONAS DESEMPLEADAS</u>	21
INTRODUCCIÓN	23
HABILIDADES DE COMUNICACIÓN	23
¿Qué es la comunicación?	23
¿Qué elementos “no verbales” intervienen en la Interpretación del mensaje?	24
Habilidades facilitadoras de la comunicación	27
Técnicas de comunicación	38
VALORES Y METAS LABORALES	41
Introducción	42
Objetivos	42
Conceptos	42
Procedimientos	42
Actitudes	42
Desarrollo de la actividad y metodología	43
Notas de evaluación para el Orientador	46
INTERESES PROFESIONALES	46
Introducción	47
Objetivos	47
Conceptos	47
Procedimientos	47
Actitudes	47
Desarrollo de la actividad y metodología	47
Notas de evaluación para el Orientador	49
HABILIDADES PROFESIONALES, EXPECTATIVAS DE RESULTADO Y DE AUTOEFICACIA	49
Introducción	50
Objetivos	50
Conceptos	51
Procedimientos	51

Guía sobre Aspectos Generales para el Desarrollo de las Acciones de Orientación Laboral

Actitudes51
Desarrollo de la actividad y metodología51
Notas de evaluación para el Orientador53
ATRIBUCIONES CAUSALES Y MOTIVACIÓN DE LOGRO: SESGOS, ERRORES E IDEAS IRRACIONALES FRECUENTES	
Introducción54
Principales Sesgos, errores e ideas irracionales frecuentes55
CONCLUSIONES56
BIBLIOGRAFÍA59
ANSIEDAD EN SITUACIONES DE BÚSQUEDA DE EMPLEO ..	.61
¿PORQUÉ OCUPARSE DE LA ANSIEDAD EN LAS ACCIONES DE ORIENTACIÓN LABORAL?63
DEFINICIÓN. ¿QUÉ ES LA ANSIEDAD EN LA BÚSQUEDA DE EMPLEO?67
CARACTERÍSTICAS DE LA RESPUESTA DE ANSIEDAD EN LA BÚSQUEDA DE EMPLEO69
Consecuencias de la ansiedad. Ansiedad y Rendimiento ..	.69
Origen y mantenimiento de la ansiedad. ¿Porqué nos ponemos tan de nerviosos buscando empleo?71
Cómo se manifiesta la ansiedad. El triple sistema: cognitivo, somático y conductual ..	.72
Características de los pensamientos negativos74
Dimensión temporal del estrés76
Circuito de retroalimentación negativo76
EVALUACIÓN DE LA ANSIEDAD EN LA BÚSQUEDA DE EMPLEO77
LÍNEAS DE INTERVENCIÓN: ¿CÓMO MANEJAR Y CONTROLAR LA ANSIEDAD?79
Componente CONDUCTUAL (Actúo)81
Componente COGNITIVO (Pienso)82
Componente FISIOLÓGICO (Siento)87
Otras técnicas90
ENCAJE DE LA INTERVENCIÓN EN ANSIEDAD EN EL SISTEMA DE ACCIONES DE ORIENTACIÓN PROFESIONAL PARA EL EMPLEO93
ANEXOS95
BIBLIOGRAFÍA99



<u>MOTIVACIÓN DE BÚSQUEDA DE EMPLEO</u>	101
INTRODUCCIÓN	103
BUSCAR EMPLEO ES UNA CONDUCTA MOTIVADA	104
METAS QUE ACTIVAN LA BÚSQUEDA DE EMPLEO	108
EXPECTATIVAS Y BÚSQUEDA DE EMPLEO	110
MECANISMOS DE CAMBIO	113
Objetivos	113
Mejorando las expectativas:	
Un futuro con empleo es posible	115
Conversando en grupo	116
LA MOTIVACIÓN EN EL SISTEMA DE ACCIONES DE ORIENTACIÓN LABORAL PARA EL EMPLEO	118
BIBLIOGRAFÍA	121
<u>TÉCNICAS DE DINÁMICA DE GRUPO</u>	123
INTRODUCCIÓN	125
DINÁMICAS DE TRABAJO CON EL GRUPO DE USUARIOS	126
Técnicas cooperativas	126
TÉCNICAS CREATIVAS DE TOMA DE DECISIONES EN GRUPO	134
Brainstorming, o torbellino de ideas, como técnica de toma de decisiones de grupo	134
El Grupo Nominal como técnica de toma de decisiones en grupo	139
LA TÉCNICA PHILLIPS 6/6	143
JUEGO DE ROLES O DE SIMULACIÓN	143
Instrucciones	143
Modelado	144
Ensayo de conducta	145
Retroalimentación	145
Refuerzo	146
Estrategias de generalización	146
Ejemplos aplicados de juego de roles	147
LIDERAZGO EFICAZ EN LA COORDINACIÓN GRUPOS	150
Organización de Reuniones entre profesionales de la Orientación Laboral	150
Coordinación de grupos de usuarios	155
CONCLUSIONES	157
BIBLIOGRAFÍA	159

<u>LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS PARA LA ORIENTACIÓN LABORAL</u>	161
INTRODUCCIÓN	163
LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA ORIENTACIÓN LABORAL	164
PROGRAMAS INFORMÁTICOS MULTIMEDIA	164
Valoración de programas	165
Ejemplos de programas informáticos	165
INTERNET	168
Pautas para su introducción	169
Teleformación	169
Teletrabajo	171
Correo electrónico, listas de correo, boletines y grupos de noticias	172
Portales de Información General	175
Bolsas de Empleo	177
Portales de información específica para el autoempleo	181
CONCLUSIONES	182
BIBLIOGRAFÍA	184
<u>SUGERENCIAS Y LÍNEAS FUTURAS</u>	187



Castilla y León asumió, desde enero del año 2002, el bloque de competencias en materia laboral, cuantitativa y cualitativamente más importante, desde que, en el año 1995, se efectuaron las primeras transferencias a esta Comunidad Autónoma en dicha materia.

En efecto, el R.D. 1187/2001, de 2 de noviembre, sobre traspaso a la Comunidad de Castilla y León de la gestión realizada por el Instituto Nacional de Empleo en el ámbito del trabajo, el empleo y la formación, transfiere a esta Comunidad Autónoma, entre otras competencias, la gestión de toda la intermediación laboral realizada a través de las Oficinas de Empleo y la gestión de las acciones de mejoramiento de la ocupabilidad de los demandantes de empleo.

El nuevo Servicio Público de Empleo de Castilla y León aprobado en virtud de lo establecido en la Ley 10/2003, de 8 de abril, es la materialización para nuestra Comunidad, de la puesta en marcha de un elemento clave para llevar a cabo la Estrategia Europea por el Empleo, ya que ésta considera que los Servicios Públicos de Empleo son los responsables de prestar un conjunto de servicios coherentes con los objetivos y métodos comunes, de conformidad con los pilares de la citada Estrategia. Es, además, el fruto del consenso alcanzado entre los Interlocutores Sociales y la Administración Autonómica, al amparo del Acuerdo para su creación firmado el pasado 29 de enero de 2003.

Así pues, esta Comunidad Autónoma tiene ante sí un importante reto a corto plazo, como es el de dotarse de un Servicio Público de Empleo moderno, acorde con los nuevos requerimientos de los ciudadanos de Castilla y León. Un Servicio Público de Empleo que, aprovechando la experiencia de los últimos años en la gestión del empleo en general y de la intermediación laboral en particular, sea capaz de incorporar al mismo elementos de modernidad y eficacia que sepan dar respuesta a las

Guía sobre Aspectos Generales para el Desarrollo de las Acciones de Orientación Laboral

necesidades actuales de los ciudadanos de Castilla y León que carecen de empleo o quieren mejorar el que tienen, y de los empresarios y oferentes de empleo en general, que necesitan cubrir las vacantes de puestos de trabajo mediante la contratación de los trabajadores con formación y experiencia adecuada a las necesidades de producción de bienes y servicios.

La orientación profesional, es pieza clave en el nuevo Servicio Público de Empleo, así como la incorporación en el desarrollo de ésta de los elementos e instrumentos que puedan mejorarla.

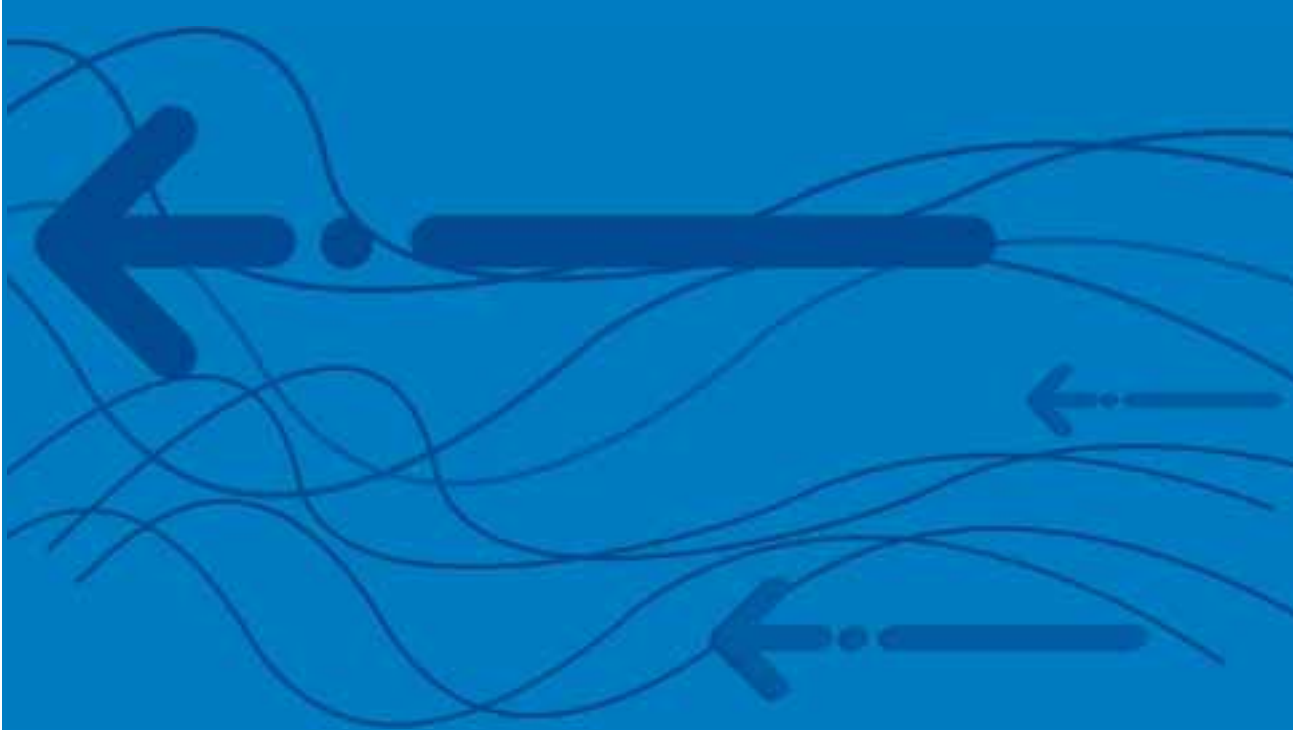
Esta nueva guía sobre Aspectos Generales para el Desarrollo de las Acciones de Orientación Profesional es fruto de la iniciativa de la Dirección General de Relaciones e Intermediación Laboral y del trabajo coordinado entre profesionales de la disciplina de la Orientación Profesional de la Universidad de Valladolid, y de los técnicos de orientación del Servicio Público de Empleo de Castilla y León. El objetivo fundamental de su elaboración es el de mejorar los instrumentos heredados del Instituto Nacional de Empleo en la tarea diaria que los orientadores laborales deben realizar con los demandantes de empleo de nuestra Comunidad, con el fin de ayudarles en la elaboración de sus estrategias en la búsqueda de empleo.

La consideración de los aspectos personales y de su entorno de los desempleados, son fundamentales para enmarcar el desarrollo de las distintas acciones de orientación profesional a desarrollar con cada uno de ellos, individualizando y personalizando, así, el asesoramiento que reciban en función de las necesidades particulares de cada persona en su búsqueda activa de empleo, y favoreciendo sus posibilidades de inserción en el mercado laboral en las condiciones más acordes con sus propias actitudes y aptitudes personales.

Esta guía ayudará a los profesionales del Servicio Público de Empleo de Castilla y León en la gestión de la orientación profesional que deben llevar a cabo con los demandantes de empleo, favoreciendo sin duda, la ocupabilidad de éstos, y contribuyendo a la creación de nuevos instrumentos de gestión en la puesta en marcha del Servicio Público de Empleo de esta Comunidad Autónoma.

ROSARIO RODRÍGUEZ PÉREZ

DIRECTORA GENERAL DE RELACIONES E INTERMEDIACIÓN LABORAL



Encuadre general



La orientación laboral en nuestro país, carece de un marco académico determinado. Los profesionales que acceden a esta labor lo hacen desde distintos contextos formativos y gran parte de su desempeño profesional lo desarrollan de forma autónoma, siguiendo los dictados de sus propias habilidades y conocimientos. Desde algunas disciplinas académicas se han tomado prestados contenidos que han resultado útiles para el trabajo de los orientadores laborales. Así, la orientación vocacional o de carrera que se estudia en las facultades de Pedagogía o Psicopedagogía, algunas asignaturas y contenidos de psicología industrial o, más colateralmente, conceptos relacionados con el mercado laboral estudiados en Derecho, Sociología, Trabajo Social, etc. configuran las fuentes más comunes de la orientación laboral.

Sin embargo, existen varias peculiaridades vinculadas al trabajo de los orientadores laborales con personas en situación de desempleo que hacen necesaria una elaboración especializada de las pautas y metodología de trabajo. Distinguiremos dos de ellas por considerarlas las más importantes y las que más han determinado las propuestas de trabajo que se han ido consolidando en la práctica profesional de la orientación laboral: la heterogeneidad del colectivo de desempleados y el peculiar contexto socio-cultural que acompaña a la tarea de buscar empleo.

El colectivo de desempleados abarca un amplísimo abanico de personas en el que podemos encontrar jóvenes despistados en busca de su primer empleo, mujeres que quieren trabajar y no se les ofrecen oportunidades, personas afectadas por ajustes de plantilla, excarcelados en proceso de reinserción, discapacitados, inmigrantes, etc. Todos ellos acuden a su oficina de empleo y son atendidos de forma uniforme, sin que los servicios públicos de empleo entiendan diferentes formas de actuación para cada uno de ellos.

Guía sobre Aspectos Generales para el Desarrollo de las Acciones de Orientación Laboral

El contexto social que acompaña en muchas ocasiones a las personas en situación de desempleo es bastante negativo. Llamar "parada" a una persona que busca trabajo no refleja una imagen precisamente positiva. Así mismo, la propia tarea de buscar empleo es a menudo frustrante; te obliga a realizar actividades que son extrañas a la vida diaria e incluso, en ocasiones, te somete a pruebas de conducta cercanas a la humillación.

Estas dos circunstancias, heterogeneidad y contextos social negativo, han marcado el trabajo de los últimos años en el ámbito de la orientación laboral y han dejado un poso de experiencia que va cristalizando en una serie de conocimientos cada vez mejor organizados que ofrecen a los profesionales una referencia general para la toma de decisiones.

Destacaremos dos elementos que, por su generalidad, resultan más importantes en la práctica de la orientación laboral: uno, que ordena las principales materias o contenidos que configuran la tarea de los profesionales bajo la denominación de "sistema facilitador de inserción" y otro, que determina una estrategia general de intervención con las personas en situación de desempleo, que podríamos llamar "centrada en los recursos del usuario" y, que se adapta muy bien al contexto de trabajo en un servicio público de empleo, por su carácter positivo y breve.

SISTEMA FACILITADOR DE INSERCIÓN

Distinguimos cuatro elementos de trabajo y los entendemos configurando un sistema interrelacionado que determina la tarea de búsqueda de empleo. Estos cuatro elementos son estudiados cuando una persona entra en contacto con su orientador laboral y de su evaluación pueden derivarse las futuras actuaciones.





Encuadre general

Planificación: Contempla todos aquellos aspectos relacionados con los objetivos de los desempleados y con las estrategias a desarrollar para alcanzarlos. Pueden ser objetivos profesionales, muy importantes cuando alguien busca trabajo por primera vez o cuando se ve obligado a cambiar. También se incluyen en este apartado los objetivos de búsqueda, las metas que una persona se pone para conseguir un trabajo: qué empresas visitar, cómo prepararse una entrevista, a dónde se dirigirá para solicitar trabajo, qué curso hacer para mejorar las probabilidades de empleo, etc.

Información: El tratamiento de la información, su actualización y selección, son tareas fundamentales en la búsqueda de empleo. Los técnicos en orientación laboral deben conocer bien las fuentes y facilitar a los usuarios datos y estrategias de manejo de la información eficaces. En este sentido cobra una importancia cada vez más relevante la utilización de Internet y de las nuevas tecnologías en general.

Habilidades: Buscar trabajo implica casi siempre realizar una serie de tareas para las que muchas personas no se encuentran especialmente capacitadas. Redactar un currículum o una carta de presentación, realizar una entrevista o enfrentarse a un tribunal exigen cierto entrenamiento si queremos obtener resultados positivos.

Motivación: Uno de los aspectos más demandados por los técnicos en orientación laboral es su capacitación para el manejo de técnicas de motivación. Incluiríamos en este apartado técnicas para trabajar con la ansiedad o intervenciones que ayuden al cambio de actitud mediante el trabajo con las expectativas, la construcción positiva de objetivos o los refuerzos a las tareas de búsqueda.

ORIENTACIÓN LABORAL CENTRADA EN LOS RECURSOS

Una de las ideas más generalizadas sobre la situación de desempleo es que las personas que buscan trabajo se enfrentan a una tarea compleja e individual, donde tienen que conseguir convencer a otras personas de su valía en una situación de competencia.

Esta situación de relativa soledad ante la tarea hace que el enfoque basado en la autonomía de los desempleados sea el más adecuado para trabajar en el ámbito de la orientación laboral. En este sentido, algunas intervenciones del campo de la intervención psico-social han visto crecer su eficacia los últimos años y han conseguido buenos resultados desde una

Guía sobre Aspectos Generales para el Desarrollo de las Acciones de Orientación Laboral

concepción de los usuarios que modifica sustancialmente algunos puntos de vista del pasado.

Nuestra propuesta trata de centrar la atención del técnico en los recursos de las personas que atiende. Cobra importancia una actitud profesional de confianza en la capacidad y posibilidad de superación del usuario. Asumir esto implica un cambio sustancial en la forma de ver a los desempleados. Dejan de ser indefensos productos de las circunstancias socioeconómicas necesitados de ayuda institucional, y se convierten en personas plenamente capacitadas para enfrentarse a la búsqueda de empleo. Confiamos en los recursos de los demandantes y los consideramos capaces para afrontar las dificultades inherentes a la tarea de buscar trabajo.

Las consecuencias prácticas de esta postura se reflejan en la forma en la que se estructura el trabajo de orientación laboral: en primer lugar, conversamos con la persona y utilizamos las técnicas de escucha activa para construir un relato lo más amplio posible sobre su forma de conseguir empleo. Pero, la información obtenida pasa por un tamiz selectivo que nos hace fijar y ampliar aquello que puede ser de utilidad: sus habilidades y competencias, las cosas que hace bien y las ocasiones en las que ha conseguido éxitos en su vida profesional o social.

Esta actitud general hace que los usuarios inicien la tarea de buscar empleo desde una postura más segura, considerando las herramientas de las que ya disponen y adaptándolas al objetivo de conseguir un puesto de trabajo. La idea es que la persona en situación de desempleo mire hacia el futuro desde sus competencias y planifique la búsqueda de empleo partiendo de sus cualidades desarrollando, mediante entrenamiento o formación, aquellas que considere más importantes para poder enfrentarse a la tarea de conseguir trabajo de manera autónoma y con las máximas probabilidades de éxito.

Más adelante encontraremos un desarrollo más amplio de cómo llevar a cabo estas tareas. Algunas indicaciones específicas para facilitar el trabajo con los recursos de las personas en situación de desempleo, cómo ayudarlas a generar un autoconocimiento positivo, a enfrentarse a las situaciones de ansiedad ligadas a la consecución de empleo y a conseguir conductas motivadas de búsqueda de empleo, que puedan mantener de manera autónoma, durante el tiempo que necesiten para conseguir trabajo.



Facilitación del autoconocimiento de personas desempleadas

Miguel Ángel Carbonero Martín
Susana Lucas Mangas



INTRODUCCIÓN

La dimensión de autoconocimiento–autoeficacia en el proceso de búsqueda de empleo pretende, como objetivo, facilitar que las personas destinatarias adquieran un conocimiento realista y positivo de sí mismas y de sus posibilidades.

Para ello en nuestra labor como Orientadores y teniendo como objetivo el facilitar a las personas desempleadas una construcción de su búsqueda de empleo, trabajaremos en los siguientes aspectos dando pautas claras a través de diferentes técnicas, sobre los objetivos que queremos conseguir. Dentro de este capítulo trabajaremos los siguientes aspectos:

- Técnicas y habilidades de comunicación.
- Valores y metas laborales.
- Intereses profesionales.
- Habilidades profesionales, expectativas de resultado y de autoeficacia.
- Atribuciones causales y motivación de logro: ideas irracionales y sus sesgos y/o errores frecuentes.

1. HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

1.1 ¿Qué es la comunicación?

1.1.1 Introducción

Nos comunicamos con los demás constantemente, aunque normalmente no somos conscientes de ello ni conocemos cómo nos comunicamos. Normalmente nos damos cuenta de las informaciones, alegrías, tristezas y sentimientos que nos comunican porque percibimos lo que nos transmiten, pero también porque percibimos otras expresiones verbales, los gestos, la expresión de la cara, el tono de voz: *oímos, vemos y sentimos* las conduc-

tas de nuestro interlocutor, y éste las oye, ve y siente de nosotros. Nos comunicamos pues con el *comportamiento*, y lo hacemos con comportamientos *verbales* y *no verbales*.

El comportamiento verbal es usado para comunicar ideas o dar información acerca de hechos personales o no, opiniones y actitudes, para describir o expresar sentimientos, acuerdos o desacuerdos, para hacer preguntas, pedir y demandar información, para razonar y argumentar. Las palabras que se utilizan dependen del tema de discusión, de la situación, del papel de los interlocutores en la situación y de los objetivos que se pretendan alcanzar.

El comportamiento verbal tiene la función de servir de *vehículo* a los contenidos *explícitos* del mensaje, y lo necesario para garantizar una comunicación efectiva es que sean realmente explícitos.

La comunicación tiene poder tanto para crear conflictos como para eliminar problemas. Así, uno de los errores más frecuentes que cometemos al tratar de comunicarnos es pensar que el *significado* que le damos a una palabra es el mismo que le dan los demás. Esto se debe a que todo mensaje tiene dos aspectos que transmiten información:

- *El contenido de la información*, que suele ser oral o escrito.
- *Cómo debe entenderse el mensaje*, es decir, aquella parte del mismo que hace referencia a la relación que se establece entre comunicantes (principalmente a través de la *comunicación no verbal*).

1.1.2 Objetivos

- Identificar las distintas formas de expresión no verbal y verbal.
- Facilitar que las personas sean capaces de comunicarse mejor y de manera más efectiva.
- Plantear situaciones en las que las personas desempleadas se familiaricen con las distintas formas de comunicarse y con las distintas circunstancias donde llevarlo a la práctica.

1.2 ¿Qué elementos "no verbales" intervienen en la interpretación del mensaje?

El comportamiento no verbal resulta imposible de ocultarlo. Tú puedes ocultar tus palabras, puedes decidir no hablar o no comunicarte verbalmente, sin embargo, resulta imposible no enviar mensajes a través de tu rostro o de tu cuerpo. En múltiples ocasiones las personas desempleadas



tienen que dirigirse a otras personas en búsqueda de empleo. En estos casos, tan importante como la comunicación verbal es la comunicación no verbal.

1.2.1 Existen varias dimensiones del comportamiento no verbal:

- *La expresión facial:* Es uno de los elementos más importantes de la comunicación no verbal. A través de la expresión de la cara podemos comunicar el grado de inclinación, comprensión, interés o implicación hacia una persona o situación; el estado emocional de los interlocutores. La cara es también un sensor instantáneo de cuántos cambios acontecen en una relación social, constituyendo una información de lo más valiosa para el interlocutor sobre si lo que se dice está siendo comprendido, suscita acuerdo, confianza y seguridad o por el contrario desconfianza.
- *La mirada:* Es usada para expresar emociones tanto de afiliación y de deseo de establecer relaciones positivas, como para reflejar aversión y deseo de no relacionarse. Juega un papel especial para indicar a nuestro interlocutor que estamos escuchando y para percibir las señales no verbales que indican cambios en las secuencias verbales, por ejemplo al ceder la palabra.
- *La postura:* La postura, el modo cómo se sienta, permanece de pie o sentado, o el porte al caminar de una persona, aparte de poder reflejar el estado emocional de la persona, puede revelar también las actitudes y sentimientos hacia sí mismo y hacia los otros.
- *Los gestos:* Sobre todo los gestos con las manos son, después de la expresión facial, una de las dimensiones más importantes del comportamiento no verbal. Sirven para enfatizar los mensajes verbales, además de sustituir a éstos en determinadas situaciones en las que resulta difícil de utilizar la palabra.
- *Distancia de interacción y espacio personal:* Se refiere a ese espacio en torno nuestro, cuya invasión provoca incomodidad. La proximidad espacial entre los interlocutores matiza enormemente la calidad y el tipo de relación que se establece entre ellos. El contacto físico es usado generalmente para expresar cordialidad o simpatía, amor y afecto, miedo o estrés. También es usado para expresar agresión. Nos parece importante controlar estas dimensiones en situaciones como la entrevista en la búsqueda de empleo, pues en ocasiones depende de ello la impresión que demos al empleador.

- *Las claves paralingüísticas:* El tono de voz, volumen, claridad, velocidad, énfasis y fluidez, las pausas, el balbuceo y la ausencia de palabra verbal, pueden afectar al significado de lo que se dice, y por tanto, la recepción del mensaje.
- *La apariencia personal:* El estilo de vestir, peinado, aseo..., comunica e introduce matizaciones importantes en la comunicación verbal. Es importante cuidar este aspecto, tal y como queda de manifiesto en las recomendaciones que se hacen para preparar una entrevista.

1.2.2. *¿Cómo puede influir el comportamiento no verbal en la comunicación?*

Ambas dimensiones del comportamiento –verbal y no verbal– sobre las que un mensaje puede ser enviado tienen una *funcionalidad propia y complementaria*. Mientras que el comportamiento verbal primariamente transporta el *significado específico y explícito*, el comportamiento no verbal puede incluir información no explícita. Esta comunicación no explícita tiene diferentes *funciones*:

- *Enfatiza el mensaje verbal:* El mensaje no verbal "repite" lo que se dice con palabras para enfatizarlo. Así por ejemplo, dar un golpe en la mesa al mismo tiempo que dice "no", puede enfatizar lo que se desea comunicar. Determinados gestos en una conversación pueden hacer más creíble el mensaje que queremos transmitir.
- *Expresa el afecto del interlocutor:* El comportamiento no verbal puede comunicar el estado de alegría o tristeza del interlocutor, y también indica los sentimientos de un interlocutor en relación con el otro: grado de simpatía, afiliación o relación que se tenga con el interlocutor.
- *Regula la interacción:* En una conversación cada interlocutor puede señalar al otro con un movimiento de cabeza o con una mirada su deseo de hablar o de que comience el otro.
- *Orienta la manera en que el mensaje verbal será interpretado:* Una misma respuesta puede ser interpretada en el sentido del contenido explícito del mensaje, o atendiendo al contenido implícito del cómo se dice. En estos casos, el comportamiento no verbal puede contradecir al comportamiento verbal.



1.2.3 ¿Qué se requiere para que una comunicación sea efectiva?

Para que un mensaje sea efectivo requiere que estos dos comportamientos –verbal y no verbal– sean *consistentes*, es decir, que el significado explícito del comportamiento verbal coincida con el significado implícito o matización del comportamiento no verbal.

Cuando existe inconsistencia entre estos dos comportamientos, es el comportamiento no verbal el que cobra especial significación y el que más impacta en el interlocutor.

Por estas razones, la claridad y la efectividad de la comunicación exige una cierta competencia en *dos tipos de habilidades*:

- Aprender a mantener una determinada consistencia entre ambos tipos de comportamientos.
- Encontrar la manera de expresarnos tanto de forma verbal como no verbal.

Por todo lo dicho creemos importante que las personas que se enfrentan a la búsqueda de un empleo se familiaricen con las dos formas de comunicación.

1.3 Habilidades facilitadoras de la comunicación

Entre las habilidades sociales que pueden ser más significativas para las personas desempleadas podemos hablar de las siguientes:

1.3.1 La escucha activa

La escucha activa es la *intensa aplicación de nuestros sentidos y de nuestra mente* para lograr la mayor correspondencia posible entre lo que nos quieren decir y lo que nosotros entendemos.

El escuchar bien, es uno de los comportamientos más preciados pero más difíciles de encontrar.

El objetivo principal del escuchar activamente es el *mejorar las destrezas de comunicación*.

Cualquier mensaje tiene generalmente dos componentes: el contenido del mensaje y el sentimiento o actitud que subyace bajo el contenido.

Es el significado total del mensaje lo que tratamos de entender; de este modo nos resultará más sencillo responder a los *sentimientos*.

Guía sobre Aspectos Generales para el Desarrollo de las Acciones de Orientación Laboral

Resulta difícil convencer a alguien de que le respetas "diciéndoselo". Hay mayor probabilidad de que tu mensaje se capte "comportándote" de esta manera, teniendo y demostrando en realidad el respeto por esta persona.

Como cualquier otra conducta, la conducta de escuchar es contagiosa. Esto tiene implicaciones para todos los problemas de comunicación. De este modo podemos neutralizar los conflictos y mejorar el clima social.

¿CÓMO SE ESCUCHA?

1. *Con disposición psicológica:*

- Haciendo del mundo una tabla rasa: mientras estamos escuchando, lo único que existe es nuestro interlocutor.
- Pensando que podremos conducirnos mejor cuánta más información tengamos.

2. *Observando a tu interlocutor para:*

- Identificar el contenido de sus expresiones verbales y pensar en lo que está diciendo.
- Identificar sus sentimientos. Ten en cuenta el tono de voz, la postura y la expresión de la cara (factores de la comunicación no verbal que nos proporcionarán información sobre su estado de ánimo y su actitud).
- Identificar el momento en que nuestro interlocutor desea que hablemos y terminemos con nuestro papel de escuchar. Una señal para saber si una persona ha terminado de hablar es, por ejemplo, la siguiente: una vez dice la última palabra, dirige su mirada al interlocutor como cediéndole el turno.

3. *Dándole muestras de que efectivamente le estás escuchando:*

- Con gestos:
 - . Asumiendo una postura activa.
 - . Manteniendo contacto visual.
 - . Adoptando expresión facial de "atención".
 - . Adoptando incentivos no verbales para el que habla: asentimientos con la cabeza, etc.
 - . Tomando notas, si procede.
- Con palabras:
 - . Adoptando incentivos verbales para el que habla: "ya veo", "ajá", etc.



- . Parfraseando o utilizando expresiones de resumen.
- . Repitiendo una palabra o frase que no haya quedado clara en un tono interrogante.
- . Realizando tu intervención como Orientador a través de preguntas, proporcionando información al usuario de su interés (por ejemplo, explicándole los recursos existentes en su barrio o ciudad en relación a su problema).

4. Evitando hacer algunas cosas mientras escuchamos:

- No interrumpir al que habla. Espera a que el usuario haya terminado de hablar para realizar tu propia intervención.
- No juzgar.
- No ofrecer ayuda o soluciones prematuras.
- No rechazar lo que la otra persona esté sintiendo.

Ejercicio práctico: En pequeño grupo un miembro asumirá el papel de entrevistado y otro de entrevistador, adoptando distintas posturas en distintos momentos de la conversación: desde estar muy atento a lo que se le dice, a otros momentos en los que se manifiesta desinterés hacia la conversación y el tema que se plantea. El resto del grupo observará la conversación y sacarán conclusiones sobre las distintas posturas y sus consecuencias para la finalidad que se persigue.

¿.CUÁNDO HAY QUE ESCUCHAR?

Más importante que saber escuchar es saber cuándo hay que escuchar, porque escuchar indiscriminadamente puede tener serios inconvenientes. Si una persona "habla por los codos" y deseamos que hable menos no estaría indicado escucharla sistemáticamente.

Escuchar tiene efectos recompensantes para quien habla y podemos inadvertidamente fomentar algunos comportamientos que quizás no nos interesen.

No obstante, sí parece que pueda ser adecuado utilizar la habilidad de escuchar:

- Cuando deseamos motivar al usuario a que hable.
- Cuando deseamos conocer al usuario o identificar un problema.
- Cuando el usuario informa de algo que considera muy importante.
- Cuando deseamos neutralizar sentimientos y verbalizaciones agresivas en el usuario.

- Cuando deseamos calmar al interlocutor y promover una relación positiva.

En cualquier caso siempre tendremos que tener en cuenta que nuestra conducta verbal de escucha debe ser congruente con nuestra conducta no verbal.

1.3.2 La empatía

En la comunicación es tan importante el contenido de los mensajes como la relación que los acompaña. Tan importante es lo que decimos como el *modo de decirlo*.

Este aspecto se refiere a la *capacidad de captar lo que siente la otra persona* (no de sentir lo mismo), mientras se comunica con nosotros, es decir, ponernos en el lugar del otro sin sentir lo mismo, ponernos en su situación. A este elemento relacional se le llama **empatía** y es un factor que hay que tener en consideración en el trato con los usuarios para poder establecer una relación positiva y de calidad.

La *empatía* es la capacidad de una persona de saber ponerse en el lugar de otra, percibiendo su situación y sus mensajes. Consiste en ponerse en la longitud de onda del que nos habla o nos escucha. Para eso hay que ajustar nuestros circuitos comunicativos, según el estado de ánimo del que envía el mensaje.

La empatía rompe la *principal barrera* que se opone a la comunicación humana: la *tendencia espontánea a juzgar*, evaluar, aprobar o reprobar lo ajeno desde el propio punto de vista absolutizado. La tendencia unilateral e instantánea a la crítica es la muerte misma de la empatía.

La empatía fomenta el desarrollo de un conjunto de actitudes respecto a nuestro interlocutor (ya sea en cuanto emisor o en cuanto receptor).

Sólo se puede poner una persona en el lugar de otra si guarda hacia ella un mínimo al menos de sentimientos positivos. Ponerse en el lugar de alguien, aunque sea para atacar después su postura, supone aceptarlo en principio, y querer entrar en sus verdaderas motivaciones y comprenderlas.

La empatía no siempre se necesita en el mismo grado. Si hablamos con unos amigos o con unos profesionales de parecida mentalidad y jerarquía no tendremos tanta dificultad para ponernos en su lugar. Pero en la medida en que el conocimiento mutuo es menor, la formación diferente y la jerarquía más distante, la empatía resulta más necesaria para *rellenar* las lagunas que separan a los individuos y a los grupos entre sí.



Ante una situación de búsqueda de empleo es importante acudir sin prejuicios que nos dificultan situarnos de una manera más positiva ante el futuro trabajo. Si de antemano pensamos que es muy difícil que el trabajo que se ofrece u oferta sea para mí, lo más probable es que mi actitud ante la entrevista sea negativa e insegura, y por lo tanto las posibilidades de acceder sean menores.

Esta capacidad de captar lo que siente la otra persona que se comunica con nosotros, es decir, de ponernos en su situación que se denomina empatía persigue los siguientes objetivos:

- 1) Recoger las emociones del otro.
- 2) Recoger las opiniones, objeciones o quejas del otro.

¿QUÉ HACER?

- Ponerse en el lugar del otro reconociendo las razones o motivos que tiene la otra persona para sentirse mal.
- Observar cómo se siente el interlocutor y escuchar lo que dice con gestos semejantes a los que muestre el otro: 1) tono de voz; 2) volumen suave; 3) contacto físico.
- Aceptar la opinión del interlocutor aún cuando sea distinta de la nuestra.

¿QUÉ DECIR?

Frases reflejo como: *Entiendo que..., Comprendo que...; Me hago cargo...; Le estoy escuchando y le noto...; Puedo entender que se sienta así,...*

CUÁNDO EMPATIZAR

- Detectemos emociones que pueden interferir la comunicación.
- Para reducir la hostilidad.
- Para enfrentar el desánimo.
- Para ganar la confianza del interlocutor.

1.3.3 La aserción

El estilo con que te comunicas es la *carta de presentación* para tu interlocutor. Puedes dar la impresión de inseguridad, de altanería o de agresividad, o puedes demostrar sinceridad, honestidad y firmeza. Según sea la imagen que des a través de "tu carta de presentación" así va a reaccionar tu interlocutor.

Guía sobre Aspectos Generales para el Desarrollo de las Acciones de Orientación Laboral

Los estilos de comportamiento más frecuentes son: pasivo, agresivo y asertivo.

A menudo solemos pensar que la comunicación transcurre por estas dos únicas vías de acción: (La lucha - Estilo agresivo; la huida - Estilo pasivo).

El estilo pasivo:

Se caracteriza por no decir nada sobre el comportamiento que nos molesta, evitar actuar por miedo a lo que pueda pasar, o abordar la situación de manera poco directa.

Se dice que una persona tiene una conducta pasiva cuando permite que los demás le pisen, cuando no defiende sus intereses y cuando hace todo lo que le dicen sin importar lo que sienta o piense al respecto.

El estilo pasivo adopta muchas *formas*:

- Mostrarse constantemente conciliador con los demás porque teme ofenderlos.
- Permitir que los demás le impliquen en situaciones que no son de su agrado.
- No puede expresar sus deseos legítimos.

El estilo pasivo tiene unas *características* propias tanto en el comportamiento verbal como en el no verbal:

- Suele mostrar un habla vacilante: "Quizás", "No, si yo...", "No, no te molestes...", "¡Bah!, total no es importante...".
- Su comportamiento no verbal suele ser el siguiente: Bajo volumen de voz, postura corporal tensa, retraída y tendente a alejarse del que habla.

El estilo agresivo:

Demandar un cambio inmediato en la conducta de tu interlocutor usando intimidación, sarcasmo o apelando a la violencia física.

Son ejemplos típicos de esta conducta la pelea, la acusación, y la amenaza, y en general, todas aquellas actitudes que signifiquen agredir a los demás sin tener para nada en cuenta sus sentimientos.

Aunque la conducta agresiva puede alcanzar sus fines durante algún tiempo, en la mayoría de los casos lleva a una comunicación defectuosa, provoca agresión defensiva en los otros y tiende a aumentar su propia agresividad.

El estilo agresivo tiene *características* propias:

Facilitación del autoconocimiento de personas desempleadas



- Suele mostrar un habla impositiva, con órdenes e interrupciones a los demás: "Tienes que...", "No te consiento...", "No tolero...".
- Un elevado volumen de voz, habla fluida y rápida. Movimientos amenazantes y postura corporal tendente a invadir el espacio del interlocutor.

Ambos estilos, el pasivo y el agresivo, suelen ser dos caras de la misma moneda. Hay una tercera elección: Se nos ofrece la opción propia del ser humano de hablar con los demás y resolver nuestros problemas de una manera "asertiva", que puede sustituir de manera satisfactoria a la lucha y a la huida.

El estilo asertivo:

La conducta asertiva se define como "una conducta que permite a una persona actuar en relación a sus propios intereses, mantenerse firme sin ansiedad y expresar sus propios derechos sin negar los derechos de los demás".

La persona realmente asertiva...

- *Se siente libre para manifestarse.* Mediante palabras y actos hace esta declaración: "Este soy yo. Esto es lo que yo siento, pienso y quiero".
- *Puede comunicarse con personas de todos los niveles:* amigos, extraños, familiares y esta comunicación es siempre abierta, directa, franca y adecuada.
- *Tiene una orientación activa en la vida.* Sabe lo que quiere y va tras ello. En contraste con la persona pasiva, que aguarda a que las cosas sucedan, intenta hacer que las cosas sucedan.
- *Actúa de un modo que juzga respetable.* Al comprender que no siempre puede ganar, acepta sus limitaciones. De todos modos, siempre lo intenta con todas sus fuerzas, de modo que, ya gane, ya pierda, conserve su respeto propio.

La aserción es el arte de expresar *clara y concisamente tus deseos y necesidades* a otra persona, mientras eres respetuoso con el punto de vista suyo.

En la persona que adopta un estilo de comunicación asertivo podemos identificar también una serie de características tanto a nivel verbal como no verbal:

- *Suele mostrar un comportamiento firme y directo,* ya que su propósito es una comunicación clara y directa, sin ser ofensiva.

Guía sobre Aspectos Generales para el Desarrollo de las Acciones de Orientación Laboral

- *Suele utilizar mensajes "yo"* (deseo, opino, etc.) en los que se indica con claridad el origen personal, no impositivo, de los deseos, opiniones o sentimientos.
- *Suele utilizar una expresión social franca*, postura relajada, tono de voz firme y un espacio interpersonal adecuado.

Hay que tener en cuenta que mostrar estilo asertivo es especialmente difícil en algunas situaciones particulares como:

- Hacer demandas o peticiones a extraños.
- Afrontar negativas o desaires y comportamientos hostiles.
- Negarte a una petición.
- Mostrar aprecio.
- Presentar excusas o reconocer errores.
- Expresar o recibir críticas.

La capacidad de ser asertivos proporciona *dos beneficios* importantes:

- a) Incrementar el autorrespeto y la satisfacción de hacer algo con la suficiente capacidad para afianzarse en uno mismo.
- b) Incrementar la aceptación y el respeto que proviene del reconocimiento de los demás de la capacidad del individuo de afianzar sus derechos.

Estrategias para hacer más eficaces las respuestas asertivas:

- *Tener un concepto positivo y realista de sí mismo*: Mucha gente no es asertiva porque carece del mismo.
- *Planificar los mensajes*: Conocer qué vamos a decir y cómo, a qué vamos a contestar y de qué tenemos que informar, esto es, tener claro el contenido y objetivo del mensaje.
- *Ser educado*: Enfadarse produce confusión en uno mismo y hace que los demás vean al individuo débil, histérico y con una baja credibilidad. Se deben tomar en consideración los puntos de vista de los demás, negar o ser testarudos no suele funcionar a largo plazo.
- *No recurrir a las amenazas*: Si se responde con amenazas, la credibilidad y la cooperación que se pretenden desaparecerán. Una afirmación tranquila de los pasos que se está dispuesto a seguir es mucha más eficaz.
- *Aceptar la derrota cuando sea necesario*: La aserción supone aceptar los errores y reconocerlos con elegancia.



1.3.4 Iniciar una conversación

- Saluda de forma correcta. Di: "Buenos días"; "Buenas tardes"; o "Buenas noches", etc.
- Espera a que te responda. Comprueba que te ha escuchado y te mira.
- Comienza lo que quieres decir: "Hemos recibido una queja en referencia a...";

1.3.5 Mantener una conversación

- Di lo que quieres decir. Por ejemplo, Estoy buscando trabajo...
- Pregúntale a la otra persona lo que ella piensa.
- Escucha lo que la otra persona te dice. En el caso anterior: si tiene alguna pega para acudir a tales servicios, ... etc.
- Responde a la otra persona: fórmale alguna pregunta, agrega nueva información, responde a sus preguntas, etc.
- Haz un comentario final, un resumen de la información que le han proporcionado.

1.3.6 Formular una pregunta

- Decide lo que quieres averiguar: aquellos datos que te faltan para realizar una búsqueda de empleo.
- Decide a quién se lo preguntarás. Piensa quién te puede informar mejor.
- Considera la posibilidad de preguntar a varias personas.
- Piensa en las diferentes maneras de hacer la pregunta. Realiza la pregunta de una manera clara y no manipulativa.
- Elige el lugar y la ocasión más adecuados para formular la pregunta.
- Formula tu pregunta.

1.3.7 Seguir instrucciones

- Escucha con atención lo que te digan que hagas (si es necesario, toma apuntes). Asiente con la cabeza, asegura que quien te da la instrucción sabe que lo estás entendiendo.
- Pregunta aquello que no entiendas. El objetivo es hacer que las instrucciones sean claras y específicas. Si no estás seguro de haber entendido correctamente, pregunta.

Guía sobre Aspectos Generales para el Desarrollo de las Acciones de Orientación Laboral

- Comunica tu decisión de seguir las instrucciones: "De acuerdo"; "Ahora mismo", etc.
- Repite para ti mismo las instrucciones. Utiliza tus propias palabras.
- Haz aquello que te han dicho que hagas.

1.3.8 Dar instrucciones

- Decide acerca de lo que es necesario hacer.
- Piensa en las personas que podrían ayudarte y escoge las que sean necesarias.
- Pídele a la persona que te va a ayudar que haga lo que le digas que tiene que hacer y explícale cómo tiene que hacerlo en el caso de que la tarea sea compleja.
- Pregunta a la persona si ha comprendido lo que tiene que hacer.
- Si es necesario, modifica o repite las instrucciones.

1.3.9 Disculparse

- Si las circunstancias te colocan en una situación en la que no puedes responder adecuadamente. Pides disculpas.

1.3.10 Dar las gracias

- Da las gracias en tono amistoso.
- Comunica la razón del agradecimiento.

1.3.11 Hablar en Público

a) Pasos básicos para preparar su contenido:

- Análisis del auditorio: número, características sociodemográficas, nivel de formación, conocimientos, intereses y actitudes previas.
- Análisis de la situación: razones de la reunión, momento y orden de intervención, tiempo disponible, entorno, posibilidad de hacer participar al auditorio.
- Elección del tema y definición de objetivos.
- Recoger la información necesaria para desarrollar el tema.
- Desarrollo del cuerpo de la charla: elegir las principales ideas a desarrollar, grado de profundización en las mismas, y posible información de reserva o a eliminar (en función del tiempo y las reacciones del auditorio); configurar un guión.

Facilitación del autoconocimiento de personas desempleadas



- Elaboración de la introducción: debe integrarse perfectamente en el cuerpo de la charla sin ocupar más de un 10% de la misma.
- Elaboración de la conclusión: también ha de encajar con el cuerpo de la charla y no sobrepasar el 10%.
- Elaboración final, incluyendo las posibles notas a manejar.
- Anticipación de posibles preguntas y preparación de respuestas a las mismas.
- Ensayo de la charla.
- Preparación de ayudas audiovisuales.

b) En cuanto a la comunicación verbal:

- Emplear un lenguaje claro, sencillo, concreto y conciso.
- Expresarse con precisión.
- Mantener un discurso coherente.
- No omitir ideas o matizaciones relevantes.
- No emplear un lenguaje exclusivamente formal.
- Enfatizar lo importante.
- No salirse del tema.

c) En cuanto a la comunicación no verbal:

- Distribuir la mirada por todo el auditorio de manera aleatoria.
- Mostrar expresiones faciales positivas (de agrado, aceptación, humor, etc.) evitando rostros inexpresivos o que muestran expresiones negativas.
- Desarrollar un nivel adecuado de gestos (con brazos, manos, hombros y cabeza) como complemento y apoyo a lo que se dice.
- Mantener un cierto grado de movimiento general, pero sin que sea excesivo ni repetitivo.
- Conservar una postura erguida, sin que sea excesivamente estirada ni hundida.
- Permanecer orientado hacia (todo) el público siempre que sea posible.
- Aumentar la proximidad física con el auditorio, siempre que sea posible, superando barreras como mesas, tarimas, atriles, etc.
- Mostrar una apariencia acorde con la situación y el auditorio.

d) En cuanto a la comunicación paralingüística:

- Pronunciar correctamente, sin excederse.
- Mantener una entonación variada, evitando la monotonía.
- Desarrollar un volumen de voz adecuado a las condiciones físicas de la sala y al auditorio.
- Conservar una velocidad de habla normal, ni muy rápida ni muy lenta.
- Realizar un empleo eficaz de las pausas.
- Mantener una fluidez verbal adecuada, evitando perturbaciones del habla tales como muletillas, interrupciones, tartamudeo, etc.

1.4 Técnicas de comunicación

1.4.1 Cómo enfrentarse con el enfado/queja de un ciudadano.

- Escucha lo que tenga que decir la persona que está enfadada. No interrumpas, mantén la calma.
- Pídele a la persona que concrete cuál es la situación problemática y que te explique todo lo que no entiendes: detalles que han quedado sin aclarar, etc.
- Intenta comprender lo que dice y siente esa persona. Haz preguntas para averiguar lo que no entiendas...
- Dile que has comprendido su queja. Reconoce el contenido y lo que siente esa persona.
- Hazte una opinión de la queja y acepta el reproche si es adecuado.
- Pide y sugiere alternativas de solución para los dos: comprometerte a hacer todo lo que esté en tu mano para que no se vuelva a repetir esa situación objeto de la queja. Si la queja está fuera de lugar, defenderás tu posición. Si es justificada, pedirás disculpas en tu nombre y en el de tus compañeros.

1.4.2 Cómo enfrentarse a la manipulación: técnica del "disco rayado".

Consiste en repetir una y otra vez el mensaje que nos interesa de una manera asertiva, firme (sin enojarnos, irritarnos o levantar la voz), sin responder a ninguna pregunta u observación que se nos diga. El contenido del mensaje "disco rayado" será directo, claro y con la información y expresión adecuada a aquello que queremos que capte la otra persona.



Esta técnica debe emplearse cuando nuestro interlocutor trate de manipularnos para conseguir que hagamos algo que está fuera de nuestra competencia o no podemos hacer. Consiste en repetir una y otra vez el mensaje hasta que ya no pueda ser ignorado por el interlocutor. Es muy importante que la repetición del mensaje se haga de forma serena y evitando emplear las mismas palabras, ya que esto puede ser interpretado más como una conducta agresiva que asertiva. Lo importante es repetir la idea central del mensaje, sin reiterar las mismas palabras. Pensemos, por ejemplo, una persona que insiste en pedirnos orientación sin traer la necesaria documentación: "Entiendo que necesite orientación sobre..., sin embargo no puedo atenderle si usted previamente no solicita la documentación previa que se requiere, por tanto le agradecería que no insistiese hasta que no traiga la documentación que le especifico". Pese a ello la persona insiste, y nosotros volvemos a repetir: "Comprendo todo lo que usted me dice, no obstante me es imposible atenderle, así pues le pediría por favor que no insista hasta que en el Servicio... le faciliten la documentación que le he señalado".

1.4.3 Cómo intervenir ante la crítica:

"EL BANCO DE NIEBLA ":

Cuando nos critican, generalmente, suceden dos cosas: Suele aparecer una *respuesta emocional negativa* (ansiedad, nerviosismo, culpabilidad, sentimientos de ignorancia e inferioridad, etc.); y tendemos a defendernos negando la crítica, sea cierta o falsa, y comenzamos a contraatacar con otras críticas. Empleemos esta técnica también para evitar la confrontación directa con nuestro interlocutor cuando éste se muestre agresivo o nos critique con mala intención. Mediante una respuesta inesperada podremos frenar a interlocutores agresivos, sin ceder un ápice en nuestros planteamientos. Otra forma de aplicar esta técnica, consiste en utilizar interrogaciones negativas; ante la última afirmación de nuestro interlocutor, pregunte de forma negativa.

La técnica del "banco de niebla" consiste en *NO negar ninguna crítica NI contraatacar* con otras críticas, *SINO coincidir* con la crítica que nos han hecho (lo cual no quiere decir que demos la razón a nuestro interlocutor en todas las ocasiones).

- Escucha activamente la crítica, sin interrumpir, y entérate bien de cuál es el problema concreto.

Guía sobre Aspectos Generales para el Desarrollo de las Acciones de Orientación Laboral

- Controla tus respuestas fisiológicas. ¡Mantente relajado!
- Pídele al ciudadano que concrete cuál es la situación problemática.
- Discrimina el tipo de crítica que te está haciendo. Ten en cuenta que ante la crítica de un ciudadano caben dos posibilidades:
 - Que sea cierta.
 - Que sea falsa.
- Si es cierta, acepta tu responsabilidad:
 - "Es verdad que..."
 - "Tiene razón..."
 - "Ciertamente..."(sin justificarte) y decide si hay algo que la otra persona no conoce y debe saber para ayudarle a comprender mejor la situación.
- Si no es cierta, acepta la posibilidad de que la persona que realiza la crítica tenga razón, pero señalando que no compartes su punto de vista: "Es posible que piense..."; "Tal vez Vd. crea..."
- En ambos casos se debemos contestar sin ironía, agresión, y sin ceder con la mirada, tono, volumen de voz, ... etc.

"LA ASERCIÓN NEGATIVA":

Consiste en manifestar o reconocer ante los demás aspectos negativos propios o fallos de nuestra conducta sin negar nuestros errores o adoptar una actitud defensiva o atacante.

A diferencia del "banco de niebla", en la "aserción negativa" somos nosotros los primeros en reconocer nuestros propios errores. De esta forma, podemos aprender a enfrentarnos a nuestros propios errores y prevenir la crítica.

1.4.4 Cómo responder a las bromas e insultos.

- Piensa en diferentes alternativas para hacer frente a esta situación: acéptalo con simpatía; haz chistes; ignóralo,...
- Adopta aquella alternativa que más en consonancia esté con tu forma de ser.
- Si es posible, evita las alternativas que impliquen agresividad, responder con comentarios maliciosos o con retraimiento.



1.4.5 Cómo responder a objeciones y réplicas.

- Escucha la objeción.
- Muestra acuerdo parcial o total (banco de niebla): "Es posible que..."; "Ciertamente..."
- Utiliza el "disco rayado", es decir, insiste con tu mensaje o petición.

2. VALORES Y METAS LABORALES

Es fundamental ofrecer criterios de análisis y reflexión sobre valores y metas laborales que tienen los destinatarios de nuestra Orientación Laboral, apoyándonos en Cuestionarios sobre valores, como es el que elaboramos Lucas y Carbonero (2002) teniendo como referencia los valores laborales que indican Harrington O'Shea (1993) y las metas laborales que estudian como relevantes el Grupo de investigación MOW International Research Team (1987). Los valores identifican las razones básicas de por qué las personas trabajan (por ejemplo, por prestigio, status, ingresos, servir a la sociedad, realización personal, relaciones interpersonales, mantenerse ocupado); mientras que las metas u objetivos hacen referencia a la importancia que tienen, para las personas, determinados aspectos del trabajo (como variedad, autonomía, riesgo, oportunidades que ofrece de aprender cosas nuevas). Valores y metas son, por tanto, variables imprescindibles para que los destinatarios de esta orientación clarifiquen qué es lo que consideran que merece la pena, y también están relacionados con su motivación - intrínseca o extrínseca-. Este análisis y reflexión sobre valores y metas laborales que tienen los destinatarios de nuestra Orientación Laboral se puede aplicar tanto en la tutoría individualizada como en el trabajo con grupos de usuarios.

Ejemplo aplicado del desarrollo de la actividad. Guión a seguir:

- 2.1 Introducción
- 2.2 Objetivos
- 2.3 Conceptos
- 2.4 Procedimientos
- 2.5 Actitudes
- 2.6 Desarrollo de la actividad y metodología
- 2.7 Notas de evaluación para el Orientador

2.1 Introducción

Para poder construir una buena búsqueda de empleo en personas que están buscando trabajo es preciso distinguir, en primer lugar, qué es lo que se considera más importante, lo que más se valora, se aprecia y por qué. Por lo tanto, los valores y metas que se priorizan van a influir en la decisión que se tome.

Con esta actividad se va a despertar esa parte de curiosidad sobre lo que se espera en la vida, en el trabajo, sobre cuáles son los valores-metas que individualmente tiene cada persona con relación al trabajo.

2.2 Objetivos

- Avanzar en la configuración de la propia identidad de las personas destinatarias y en la elaboración de una imagen ajustada y positiva de sí mismas y de sus posibilidades profesionales.
- Elaborar criterios de valor que sirvan de base a las personas desempleadas para tomar decisiones personales y analizar críticamente el mundo que les rodea y su comportamiento.
- Identificar los valores y metas laborales más satisfactorios de las personas destinatarias.

2.3 Conceptos

- Distinción de los valores-metas existentes en relación con el trabajo.
- Descripción de los valores-metas más satisfactorios.

2.4 Procedimientos

- Obtención y análisis de la información sobre los valores-metas.
- Elaboración y comunicación de la información.
- Formulación de los propios valores y metas.

2.5 Actitudes

- Autoanálisis y aceptación de uno mismo.
- Sentido crítico y de la responsabilidad ante los valores-metas laborales.
- Cultivo de la atención hacia lo que las personas destinatarias consideran que merece la pena.



2.6 Desarrollo de la actividad y metodología

La actividad que vais a realizar os permitirá reflexionar sobre lo que esperáis o lo que os daría satisfacción en vuestro futuro laboral.

- Guía de apoyo para el Orientador sobre preguntas a plantear a las personas destinatarias y sugerencias de posibles respuestas. ¿A qué os lleva esto?:
 1. A plantearos posibles objetivos a conseguir, a actuar de forma coherente con ellos y a luchar por conseguirlos. Si no os planteáis cuáles son vuestros valores, vuestros objetivos, os encontraréis desorientados/as, sin rumbo, al no saber qué queréis, y esto os puede llevar a actuar de forma muy alejada a lo que necesitáis y podéis ofrecer.
 2. A tener claras cuáles son vuestras prioridades y comparar vuestros logros con los conseguidos por otras personas (por ejemplo un trabajo seguro). Si el valor de la seguridad laboral no lo habéis considerado como lo más importante para vosotros/as, os estará dando una respuesta a la pregunta de *¿por qué yo no he conseguido un trabajo seguro?* En cambio, si no habéis hecho esta reflexión, ante esta situación es muy probable que vuestra respuesta sea simplemente sentirnos mal y culpabilizaros (soy un desastre, soy un inútil) por que no habéis conseguido lo que la otra persona; lo que por otra parte no os enseña nada.
- A continuación, se entrega a las personas destinatarias individualmente la siguiente Red de Valores, con las instrucciones correspondientes: Lee la lista de valores que se describe a continuación. Luego, en grupos pequeños de seis personas, y durante 20 minutos, vais lanzando ideas sobre lo que significan para cada uno de vosotros/as estos valores, los discutís y anotáis (nombraréis una persona que vaya tomando nota de las ideas aportadas y un coordinador de la discusión); podéis incluir otros que consideréis importantes y que no están reflejados. Después se realizará una puesta en común en la cual el Orientador/a escribirá en la pizarra las ideas aportadas por vosotros/as, y se podrá contrastar los diferentes significados que dais a cada valor. A continuación podéis realizar un análisis individual de las ventajas e inconvenientes de estos valores para finalizar puntuando de 1 a 12 en función de la importancia que tienen para vosotros/as estos valores y metas laborales.

Guía sobre Aspectos Generales para el Desarrollo de las Acciones de Orientación Laboral

- Figura 1: Guía de apoyo para las personas desempleadas: Conociendo nuestros valores y metas.

Lista de valores–metas laborales.	¿Qué significan para vosotros y vosotras? (Trabajo en grupo).	Ventajas e inconvenientes de cada uno. (Trabajo individual).	Puntúa de 1 a 12 según su importancia para ti. (Trabajo individual).
<ul style="list-style-type: none"> • Prestigio • Estatus • Ingresos • Servir a la sociedad • Realización personal • Relaciones con otras personas • Mantenerse ocupado • Estabilidad en el empleo • Variedad • Autonomía • Riesgo • Oportunidades de aprender cosas nuevas 			

- Figura 2: Guía de apoyo para las personas desempleadas. Hoja–Resumen.

<ul style="list-style-type: none"> • Los cuatro valores–metas siguientes son importantes para mí porque... • ----- • ----- • ----- • ----- • ----- • Rechazo los siguientes valores–metas porque... • ----- • ----- • ----- • ----- • Por lo tanto, creo que para mi futuro formativo y profesional, merece la pena... • ----- • ----- • -----

Facilitación del autoconocimiento de personas desempleadas



- Guía de apoyo al Orientador: Con el fin de ayudar a las personas destinatarias a que se familiaricen con estos valores–metas, se entrega al Asesor unas orientaciones que pueden ayudarle a centrar ese intercambio de evocaciones, poniendo ejemplos sobre lo que significa cada uno de ellos (Figura 3). En el análisis que *realicen los desempleados sobre sus valores–metas es importante ayudarles a comunicar un pensamiento maduro*, es decir, evitar atribuciones erróneas que no le van a ayudar a conseguir éxito en sus objetivos laborales:

- "Creo que merece la pena.....";
- en vez de "creo que no merece la pena nada".

- Figura 3: Guía de Apoyo para el Orientador.

- Prestigio (Reconocimiento por sus logros profesionales y personales).
- Estatus (Posición social y económica).
- Ingresos (Conseguir dinero a través del trabajo; satisfacción por ganarlo y cuánto más mejor, no como medio necesario para sobrevivir).
- Servir a la sociedad (Apoyar y ayudar a las personas y grupos).
- Realización personal (Llegar a ser aquello de lo que se es capaz y gusta, desarrollar en el trabajo el propio potencial).
- Relaciones con otras personas (Estar en contacto con gente, trabajar con un grupo, atender a personas, depender en gran medida de ellas).
- Mantenerse ocupado (Realizar cualquier tipo de actividad, tener algo que hacer, da lo mismo el qué).
- Estabilidad en el empleo (Seguridad, tanto en el ámbito económico como tener un trabajo del que es poco probable que te despidan).
- Variedad (Realizar funciones y tareas muy diferentes en el puesto de trabajo, no repetitivas).
- Autonomía (Poder participar en las decisiones, tener independencia en el puesto de trabajo).
- Riesgo (Trabajo que implique tomar grandes riesgos físicos o de otro carácter).
- Oportunidades de aprender cosas nuevas (Que el trabajo permita utilizar la imaginación, la creatividad, buscar alternativas de solución).

2.7 Notas de evaluación para el Orientador

- Grado de conciencia que tienen las personas desempleadas sobre los propios valores y metas.
- Razonamiento que siguen las personas desempleadas para establecer sus prioridades.
- Cómo se organizan las personas desempleadas realizando el trabajo en grupo.

3. INTERESES PROFESIONALES

Vemos ejemplos de Cuestionarios que podemos utilizar en las actividades que llevemos a cabo con este objetivo, como es el que elaboramos Lucas y Carbonero (2002) tomando como referencia los estudios de Holland (1994). Esta actividad la complementamos con otras que incluyen preguntas clarificadoras y frases inacabadas. También se contrastan en grupo las reflexiones realizadas individualmente, porque influyen positivamente en la actitud y disponibilidad de las personas desempleadas. Prestamos atención no sólo a lo que realizan nuestros destinatarios, sino también a las atribuciones, creencias irracionales o estereotipos que utilizan para elaborar la imagen que se forman sobre sus intereses. Este análisis y reflexión sobre los intereses profesionales que tienen los destinatarios de nuestra Orientación Laboral se puede aplicar tanto en la tutoría individualizada como en el trabajo con grupos de usuarios, adaptando los que presentamos a las necesidades de los mismos y a la oferta de trabajo existente en el entorno próximo.

Ejemplo aplicado del desarrollo de la actividad. Guión a seguir:

- 3.1 Introducción
- 3.2 Objetivos
- 3.3 Conceptos
- 3.4 Procedimientos
- 3.5 Actitudes
- 3.6 Desarrollo de la actividad y metodología
- 3.7 Notas de evaluación para el Orientador



3.1 Introducción

Para conocer cuáles son los intereses profesionales de una forma objetiva, es esencial obtener información sobre los distintos tipos de actividades profesionales que cada persona prefiere.

Al igual que en la actividad anterior, los destinatarios realizan un esfuerzo por imaginar lo que esperan que les ofrezca un trabajo, a través de esta actividad se va a seguir anticipando el futuro.

3.2 Objetivos

- Identificar los intereses profesionales de los destinatarios.
- Avanzar en la configuración de la propia identidad de los destinatarios y en la elaboración de una imagen ajustada y positiva de sí mismos y de sus posibilidades de formación y empleo.

3.3 Conceptos

- Descripción de los intereses profesionales de los destinatarios.

3.4 Procedimientos

- Elaboración de la información sobre los intereses profesionales.
- Organización y práctica en la evaluación de esos intereses, individualmente y en grupo.
- Expresión de los propios intereses profesionales.

3.5 Actitudes

- Autoanálisis y aceptación de uno mismo.
- Sentido crítico ante los intereses formativos y profesionales.
- Sensibilización por descubrir las propias preferencias profesionales.

3.6 Desarrollo de la actividad y metodología

La actividad que vais a realizar os aportará información y os permitirá reflexionar sobre las preferencias de formación y profesiones que os gustaría realizar. Para apoyar la iniciación de esta actividad, se entregan unas orientaciones de apoyo al Orientador.

Guía de apoyo para el Orientador sobre ventajas y preguntas para discusión:

Guía sobre Aspectos Generales para el Desarrollo de las Acciones de Orientación Laboral

1. Es una actividad que os va a resultar agradable porque vais a investigar sobre algo que os interesa.
2. ¿Conoces qué tipo de actividades encajan con tus intereses? Argumenta por qué...
3. ¿Estás convencido de qué tipo de actividades no te interesan? Argumenta por qué...

Cada uno de los destinatarios responde a estas preguntas en una tarjeta que se le entrega, y que devuelve posteriormente al Orientador.

En el análisis que realicen los destinatarios sobre sus intereses, es importante ayudarles a comunicar un pensamiento maduro, es decir, evitar atribuciones erróneas que no le van a ayudar a conseguir éxito en sus objetivos laborales: "Puedo disfrutar con...; me gustan profesiones que exigen..."; en vez de "a mí no me interesa nada".

Las respuestas dadas por los destinatarios se escriben en la pizarra y se debate sobre la necesidad investigar qué les interesa.

Para facilitar dar respuestas concretas a estas preguntas y ampliar el campo de intereses, se realiza la siguiente actividad:

Primero: Se entrega individualmente a las personas destinatarias el siguiente inventario de intereses, con las instrucciones correspondientes: Ordena las actividades que se te presentan, por orden de preferencia y elige las cuatro primeras, conforme al siguiente baremo: (1) No me gusta nada; (2) Me gusta poco; (3) Me gusta; (4) Me gusta mucho.

- Figura 4. Guía de apoyo para las personas desempleadas.

Me gustan las actividades y ocupaciones que suponen:	1	2	3	4
Usar máquinas, herramientas y cosas. Trabajar con las manos en "tareas mecánicas" en general (ingeniería, electricidad, mantenimiento de instalaciones, mecánica,...).				
Estudiar, analizar, explorar acontecimientos y cosas. Observar, resolver problemas e investigar tareas difíciles. Buscar causas a hechos que ocurren (profesor, ingeniería, jardinería, pintura,...).				
Crear objetos, obras en general. Poder desarrollar ideas, leyendo, imaginando e innovando a partir de lo que se hace: escribir, actividades artísticas, manuales (arquitectura, diseño, literatura, música, dibujo, modelar, restaurar,...).				
Tratar con gente para informar, orientar, enseñar, ayudar a personas en general (educador social, recepcionista, psicólogo, vendedor, hostelería,...).				

Facilitación del autoconocimiento de personas desempleadas



Me gustan las actividades y ocupaciones que suponen:	1	2	3	4
Emprender o dirigir negocios. Gestionar empresas. Organizar, supervisar, negociar en el trabajo (empresario, economista, agente comercial,...).				
Trabajar con datos que requieren orden, detalle y que sigan instrucciones claras. Tareas administrativas como rellenar impresos, clasificar información o llevar contabilidades (administrativo, secretario, bibliotecario,...).				
Hecha esta descripción de forma individual, las personas destinatarias se pueden reunir en grupos de seis, utilizando por ejemplo la técnica del Phillips 6/6 que analizaremos en el capítulo correspondiente a las técnicas de dinámicas de grupos, y durante 6-10 minutos discuten sobre la coherencia de la descripción que han hecho.				

3.7 Notas para la evaluación del Orientador

- Nivel de conocimiento que tienen los desempleados sobre los propios intereses, contrastando su conocimiento al principio de la sesión con los descubiertos posteriormente.
- Razonamiento que siguen los desempleados para establecer sus prioridades.
- Cómo se organizan realizando el trabajo en grupo.

4. HABILIDADES PROFESIONALES, EXPECTATIVAS DE RESULTADO Y DE AUTOEFICACIA

Se ve importante considerar la necesidad de utilizar un Cuestionario de Habilidades; a través de él, las personas o el grupo de personas desempleadas evalúan la lista de habilidades que se les presentan. También se hace necesario tener en cuenta las expectativas sobre su capacidad. Bandura (1986) diferencia dos tipos:

- Expectativas de resultados: Estimación de que una conducta dada conducirá a una persona a ciertos resultados.
- Expectativas de autoeficacia percibida: Convicción de que uno puede llevar a cabo la conducta necesaria para producir resultados. La autoeficacia no hace referencia a los recursos de que disponga la persona, sino a la opinión que uno tenga sobre lo que puede hacer con ellos. Las expectativas de autoeficacia influyen en el esfuerzo, en la intensidad y la persistencia con las que la persona realiza las tareas. Es un buen predictor de la conducta y el rendimiento.

Podemos complementar este análisis con preguntas clarificadoras que ayuden a los destinatarios a reflexionar e integrar la información que se les presenta con cuestiones que hacen referencia a cómo han adquirido estas habilidades, disposición que tienen para mejorarlas, etc. También vemos relevante tener en cuenta las explicaciones que dan las personas destinatarias sobre sus éxitos y fracasos. Consideramos esencial contemplar estos aspectos porque las personas nos podemos poner limitaciones a ciertas habilidades que nos lleven a no considerar ciertas opciones como posibles a realizar, cuando en realidad no tenemos una razón consistente para que no las hayamos adquirido.

El análisis y reflexión sobre las habilidades profesionales que tienen los destinatarios de nuestra Orientación Laboral se puede aplicar tanto en la tutoría individualizada como en el trabajo con los distintos grupos de usuarios, adaptando los que presentamos a las necesidades de los mismos y a la oferta de profesiones existente en el entorno próximo.

Ejemplo aplicado del desarrollo de la actividad. Guión a seguir:

- 4.1 Introducción
- 4.2 Objetivos
- 4.3 Conceptos
- 4.4 Procedimientos
- 4.5 Actitudes
- 4.6 Desarrollo de la actividad y metodología
- 4.7 Notas de evaluación para el Orientador

4.1 Introducción

Pretende analizar las habilidades; es decir, las capacidades, aptitudes y destrezas que se necesitan para hacer algo con más o menos éxito; contribuyendo, en consecuencia, a realizarlo con mayor satisfacción.

4.2 Objetivos

- Avanzar en la configuración de la propia identidad de los desempleados y en la elaboración de una imagen ajustada y positiva de sí mismos y de sus posibilidades profesionales.
- Reconocer las repercusiones que tienen las explicaciones o atribuciones que realizan los desempleados en su motivación hacia las distintas opciones de empleo.



4.3 Conceptos

- Identificación de habilidades, aptitudes, capacidades o destrezas que pueden facilitar a las personas destinatarias el realizar con éxito unas opciones de empleo u otras.

4.4 Procedimientos

- Obtención y análisis de la información sobre sus habilidades.
- Utilización y comunicación de la información.
- Expresión de las propias habilidades.
- Aplicación realista de las propias atribuciones de éxito y fracaso.

4.5 Actitudes

- Autoanálisis y aceptación de uno mismo.
- Sentido crítico y objetividad ante las propias habilidades.
- Tendencia al esfuerzo y a la superación de las propias habilidades.

4.6 Desarrollo de la actividad y metodología

Esta actividad os va a resultar también agradable porque vais a seguir investigando qué actividades se os dan mejor y disfrutéis con ellas.

Preguntas para discusión:

- ¿Conoces cuáles son tus habilidades y destrezas? Argumenta por qué...
- ¿Estás convencido/a de qué tipo de actividades o trabajos no se te dan bien? Argumenta por qué...

Cada una de las personas desempleadas responde a estas preguntas en una tarjeta entregada al efecto y que devuelven posteriormente al Orientador. Se puede hacer una reflexión en grupo sobre la importancia de investigar cuáles son las propias posibilidades de cada uno. A continuación se entrega a las personas destinatarias la lista de habilidades. Se añaden las siguientes instrucciones: "Analiza y elige las cuatro habilidades que más capaz te sientes de seguir practicando con éxito. Para ello tomarás como referencia la formación realizada, las actividades de ocio y trabajos que hayas realizado aunque éstos no se hayan pagado. Antes de responder ten en cuenta las indicaciones que se dan para ayudarte a reflexionar".

Guía sobre Aspectos Generales para el Desarrollo de las Acciones de Orientación Laboral

- Figura 5: Guía de apoyo para las personas desempleadas: Conociendo nuestras habilidades.

- 1) **Cómo las he adquirido?**
- 2) **Se me dan bien y me gustan, porque...**
- 3) **Puedo mejorar mi rendimiento, esforzándome, cambiando hábitos,...**
- 4) **No me siento capaz, porque...**

Lista de habilidades	1	2	3	4
Artística: dibujo, decoración, pintura, diseño.				
En manejo de Oficina: operar con equipo oficina, máquinas de escribir, llevar registros precisos.				
En computación: usar números con rapidez.				
Lingüística: hablar y escribir en forma correcta gramaticalmente.				
De Liderazgo: dirigir actividades de grupo y poner en marcha una idea (a menudo los demás piden ayuda para llevar a cabo una tarea).				
Manual: trabajar con las manos.				
En matemáticas: esolver problemas matemáticos y comprender la lógica matemática.				
Mecánica: trabajar con maquinaria y herramientas, hacer reparaciones y saber cómo funciona algo.				
Musical: cantar, componer música, bailar, tocar un instrumento musical.				
De persuasión: comunicarse con otros, influenciar a la gente, vender un producto o servicio.				
Científica: llevar a cabo experimentos de laboratorio y comprender principios científicos.				
Social: relacionarse bien con los demás, ya sea trabajando con ellos o ayudándoles.				
Espacial: distinguir tamaños, formas, contornos y percibir cómo se relacionan entre sí.				
Didáctica: ayudar a otros a aprender, enseñándoles cómo desempeñar una actividad.				
Otras...				



GUÍA DE APOYO PARA EL ORIENTADOR

- Es importante que los desempleados respondan a la primera pregunta porque en su futuro profesional les pueden pedir que señalen las fuentes donde han adquirido sus conocimientos y habilidades, bien desde sus estudios, desde hobbies o trabajos realizados.
- Además, la segunda pregunta sirve para ver cómo explican el hecho de tener esas habilidades.
- La tercera pregunta sirve para que los desempleados perciban aquellas habilidades que poseen, aquéllas que estarían dispuestos a adquirir para conseguir las metas profesionales que se propongan, y motivarles a conseguirlas.
- Asimismo, la cuarta pregunta resulta útil para conocer las explicaciones que dan las personas destinatarias a las limitaciones que observan en sí mismas. Puede ocurrir que se hayan puesto autolimitaciones a ciertas habilidades, cuando en realidad no tienen una razón consistente para que no las hayan adquirido.

En el análisis que realicen los desempleados es importante cuidar que comunican un pensamiento maduro: "Puedo mejorar mi rendimiento esforzándome, cambiando mis hábitos de trabajo" (es decir, dando explicaciones sobre sus éxitos y fracasos como consecuencia de factores controlables); en vez de "nunca podré trabajar, soy torpe, no tengo suerte, los jefes me tienen manía" (es decir, entendiendo sus éxitos y fracasos como algo inmodificable y fuera de control personal). (Ver figura 5, página anterior)

4.7 Notas para la evaluación del Orientador

- Nivel de conocimiento que tienen las personas destinatarias sobre las propias habilidades.
- Razonamiento que siguen las personas destinatarias para realizar sus análisis; apoyándose en información relevante, libre de estereotipos o pensamientos no maduros.
- Observar si las personas destinatarias ponen en relación sus habilidades con el rendimiento obtenido, con la satisfacción en practicarlas y con las expectativas de conseguir éxito.

5. ATRIBUCIONES CAUSALES Y MOTIVACIÓN DE LOGRO: SESGOS, ERRORES E IDEAS IRRACIONALES FRECUENTES

5.1 Introducción

Como bien sabemos por los estudios de Weiner (1986a, 1986b), el tipo de atribución que realicemos influye en nuestra propia autoestima y, por consiguiente, en la motivación futura: la atribución del éxito a causas internas aumenta nuestra autoestima, pero también una mayor autoestima llevará a hacer más atribuciones internas; sin embargo, la atribución interna de fracaso disminuye la autoestima; asimismo, cuánto más baja sea nuestra autoestima aumentará la probabilidad de hacer atribuciones internas de fracaso. Por otra parte, las personas con tendencia a creer que los eventos de la vida son controlados por fuerzas externas, como la suerte, o el destino (atribuciones externas), experimentan con más frecuencia bajos sentimientos de realización personal en el trabajo y sentimientos de indefensión o desamparo que aquellas personas que tienden a creer que lo que les acontece en la vida puede ser controlado por las propias decisiones y acciones (lugar de control interno). Estas últimas personas perciben que tienen más control de la situación, lo que influye en las expectativas de afrontamiento en el sentido de buscar información, enfrentarse con el problema y recurrir en mayor medida al apoyo social y/o laboral, destrezas que, por otra parte, son esenciales para una adecuada inserción socio-laboral.

Asimismo, el tipo de atribuciones que en la interacción sociedad-individuos nos encontramos, en relación con los papeles que las personas hemos de asumir, contribuyen a la construcción de una personalidad más o menos resistente, con las consecuencias que ello conlleva. Entre las características de la personalidad resistente, distinguimos tres dimensiones: compromiso, control y reto. El compromiso se refiere a la capacidad para creer en la importancia e interés del valor de lo que una persona es y está haciendo; y, por lo tanto, se caracteriza por la tendencia a implicarse en las distintas situaciones de la vida (trabajo, familia, relaciones interpersonales e instituciones sociales). Esta dimensión es opuesta al sentimiento de alienación. El control se refiere a la tendencia a creer que uno mismo influye en los eventos y resultados de sus acciones. Las personas que puntúan alto en control minimizan las creencias de indefensión ante los eventos displacenteros y buscan explicaciones sobre el porqué de los hechos, enfatizando su propia responsabilidad en detrimento de las acciones de otros, del azar o del destino. El reto se basa en la creencia de que el cambio, más que la estabili-



dad, es la norma de la vida. Las personas con reto perciben los cambios como oportunidad para desarrollarse, más que como amenaza a su seguridad y buscan nuevas experiencias con una cierta flexibilidad.

Ahora bien en las atribuciones que realicemos podemos cometer errores y sesgos atribucionales. Fiske y Taylor (1991) diferencian entre los conceptos de error y sesgo: a) el error de atribución es la no utilización, en un momento dado, de criterios relevantes que nos ayuden a valorar la información con claridad; b) mientras que el sesgo implica una distorsión no circunstancial sino más sistemática.

5.2 Principales Sesgos, errores e ideas irracionales frecuentes:

- 5.2.1 *Error fundamental de atribución: Tendencia exagerada a explicar la conducta de los demás sobreestimando la influencia de disposiciones internas (como características de personalidad o cualidades) y subestimando al mismo tiempo la influencia de los factores situacionales.*
- 5.2.2 *Sesgo de autoservicio: Inclinação de las personas a sobrevalorar su aportación en la consecución de una meta y, comparativamente, infravalorar la de los demás.*
- 5.2.3 *Tendencias confirmatorias: Las personas, cuando tienen que emitir un juicio causal o formarse una imagen de otra persona, tienden a seleccionar preguntas o recabar información que confirmen sus hipótesis previas. Esta tendencia confirmatoria de las expectativas previas puede realizarse a través de diferentes estrategias: a) buscando sólo información relevante para la hipótesis en consideración; b) reuniendo información y sesgando su interpretación de forma que la hipótesis aparezca como cierta; c) preguntando y buscando información que conduzca a pensar que probablemente la hipótesis previa es verdadera en mayor medida de lo que lo es.*
- 5.2.4 *Ideas irracionales: Estudios como los realizados durante varios años por autores como Ellis llegaron a la conclusión que gran parte de los problemas psicológicos provienen de las interpretaciones falsas o irracionales que la persona puede hacer acerca de su conducta y de la de los demás. Lista de los "debería" más comunes e irracionales: "Debería ser el empleado perfecto"; "Debería ser*

Guía sobre Aspectos Generales para el Desarrollo de las Acciones de Orientación Laboral

capaz de soportar cualquier penalidad con ecuanimidad"; "Debería conocer, entender y preverlo todo"; "No debería equivocarme nunca"; "Debería ser siempre extremadamente eficiente"; "Debería ser capaz de encontrar una rápida solución a cualquier problema en la empresa".

Las personas, en particular las que adoptan una actitud de indefensión aprendida (como suele presentarse en los colectivos de desempleados), poseen ideas negativas de sí mismas o de los demás. A su vez, los estudios repetidos de autores como Beck consideraron que las personas, en particular las depresivas, poseen ideas negativas de sí mismos o de los demás. Piensan automáticamente empleando esquemas de generalización y magnificación, a partir de la ley del todo o nada. Beck reunió las múltiples disonancias cognitivas señaladas por Ellis, por ejemplo: unas personas piensan automáticamente empleando esquemas de generalización y magnificación, a partir de la ley del todo o nada, otras utilizan la **inferencia arbitraria**, que se refiere al proceso de llegar a una conclusión cuando ningún elemento objetivo permite hacerlo; la **sobregeneralización**, que surge cuando, a partir de un sólo elemento de una situación, la persona lo extrapola y de este modo extrae una regla general; la **magnificación** por la cual se exageran las implicaciones de una situación o un comportamiento; y, la **abstracción selectiva**, por la cual la persona para emitir sus juicios se fija sólo en determinados detalles negativos, a la vez que ignora otros detalles de la situación. Estereotipar es, pues, un caso especial del fenómeno de la atribución: La generalización de las características o motivos atribuidos a todo un grupo de personas se llama estereotipar. Adjuntamos, en la página siguiente, un cuadro con ejemplos sobre los diálogos interiores negativos o irracionales (pensamiento original) y diálogos positivos a los que hemos hecho referencia.

6. CONCLUSIONES

Por todo ello, si desde nuestras funciones como profesionales preocupados por la inserción socio-laboral conocemos esto, es probable que podamos superar y prevenir muchos problemas: ¿por qué no ayudar a hacer otro tipo de atribuciones a las personas destinatarias de nuestra intervención que tienden a fracasar en su desempeño?

Esperamos que el tratamiento de este tema contribuya a facilitar recursos de autoorientación profesional y superación de hábitos sociales discriminatorios en los distintos colectivos de destinatarios.

Facilitación del autoconocimiento de personas desempleadas



Olvidando el rol de expertos y de transmisores de información, como agentes sociales hemos de ofrecer a los destinatarios de la Orientación Laboral, oportunidades para que se pongan en posición de buscar ellos mismos alternativas de solución. De esta forma estaremos favoreciendo un autoconcepto y autoeficacia realista y positivo sobre ellos mismos (yo sé, yo soy capaz); se generarán diferentes expectativas de solución; las cuales contribuirán a establecer objetivos hacia dónde dirigirse y se realizarán conductas orientadas a dar soluciones a esos objetivos.

Hemos visto que estas estrategias formativas y de asesoramiento son importantes porque en esta etapa de incorporación a la vida profesional, las personas están delineando su porvenir, existiendo el riesgo de que éste quede reducido a jugar una serie de roles sociales y laborales no satisfactorios para ellas. Por tanto, la orientación laboral que realice el Orientador Laboral puede tener importantes implicaciones en el proyecto de futuro de las personas destinatarias de la misma.

Y por último, queremos destacar que el desarrollo de un fuerte sentido de autoeficacia profesional, es vital para ayudar a las personas demandantes de empleo a superar las circunstancias particularmente difíciles con las que puedan encontrarse y, en general, para ayudar a las personas en sociedad.

Guía sobre Aspectos Generales para el Desarrollo de las Acciones de Orientación Laboral

- Figura 6: Guía de apoyo para las personas desempleadas: Conociendo nuestras ideas irracionales (Adaptado de León et al. 1997)


Díálogos interiores negativos o irracionales (pensamiento original) y diálogos positivos.

DÍALOGOS INTERIORES POSITIVOS		
PENSAMIENTO ORIGINAL	ERROR	PENSAMIENTO CORREGIDO
- Nunca me hacen caso.	1. Generalización, de una situación particular se hace una ley.	Algunas veces no me hace caso (piense en porcentajes). Hoy, en relación con tal asunto, no me has hecho caso (sea específico).
- La culpa es mía.	2. Culpabilidad, autocastigo.	Soy responsable de haber hecho tal cosa (piense en términos de responsabilidad, le permitirán dar soluciones y aprender de los errores).
- No soy tan buen profesional como otros.	3. Negativismo, ver las cosas por el lado oscuro, por el que no tienen solución.	Hay cosas que los demás hacen mejor que yo (no exagere). No soy tan bueno como otros para esto (relativice).
- Me miran como si fuese un parásito.	4. Personalización o pensar que lo que los demás hacen o dicen tiene que ver con uno mismo.	¿Te he molestado? (compruébelo y saldrá de dudas).
- No hay nadie a quien pueda recurrir, lo tengo que solucionar yo.	5. Hiperresponsabilidad, que le conducirá a sentirse agobiado y no contar con los demás.	Desearía resolver esto por mi mismo. Tener responsabilidades n supone tener todas las soluciones (piense más en lo que desea y cuente con los demás).
- Me siento mal porque estoy rodeado de inútiles.	6. Razonamiento emocional, creer que lo que uno siente depende exclusivamente de la situación o de los demás.	Me siento mal porque no hago o digo lo que deseo (nuestras emociones y estados de ánimo dependen más de lo que hacemos y decimos que de circunstancias externas).



7. BIBLIOGRAFÍA

- BANDURA, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of social and Clinical Psychology*, 4, 359-373.
- CARBONERO, M. A., LUCAS, S. y MARTÍN, L. J. (Coords.) (2000). *Formación de Formadores: Estrategias de Orientación Laboral*. Valladolid: Junta de Castilla y León.
- COSTA, M. y LÓPEZ, E. (1996). *Los Secretos de la dirección. Manual práctico para dirigir organizaciones y equipos*. Madrid: Pirámide.
- FISKE, S. T. y TAYLOR, S. (1991). *Social cognition*. Nueva York: McGraw-Hill, (2ª Ed.).
- HACKETT, G. (1999). Autoeficacia en la selección y desarrollo profesional. En A. Bandura (Ed.), *Auto-Eficacia: Cómo afrontamos los cambios de la Sociedad actual*, pp. 201-221. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- HARRINGTON T. F. y O'SHEA, A. J. (1993). *Manual, The Harrington-O'Shea, Career Decision-Making System, Revised*. Boston: Circle Pines, MN, American Guidance Service.
- HOLLAND, J. L. (1994). *SDS: Self-Directed Search, Form R.: Cuaderno de Evaluación: Una guía para la planificación educacional y vocacional; El descubridor de ocupaciones; Usted y su carrera*. Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources, Inc.
- LEÓN, J. M., MEDINA, S., CANTERO, F.J., GÓMEZ DELGADO, T., BARRIGA, S. Gil, F. y LOSCERTALES, F.(1997). *Habilidades de información y Comunicación en la atención al usuario*. Sevilla: Departamento de Psicología Social, Facultad de Psicología, Universidad de Sevilla, Secretariado de Recursos Audiovisuales y Nuevas Tecnologías.
- LUCAS, S. y CARBONERO, M. A. (2002). *Construyendo la decisión vocacional*. Valladolid: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Valladolid.
- MUNDUATE, L. (1994). *Conflicto y Negociación*. Salamanca: Eudema.
- MUÑOZ, A. (1994). *Métodos creativos para Organizaciones*. Madrid: Eudema.
- OVEJERO, A. (1990). *El aprendizaje cooperativo: Una alternativa a la enseñanza tradicional*. Barcelona: P.P.U.
- SALVÀ, F. y NICOLAU, I. (2000). *Formación e Inserción Laboral*. Madrid: Pirámide.



Guía sobre Aspectos Generales para el Desarrollo de las Acciones de Orientación Laboral

WEINER, B. (1986a). Attribution, Emotion and Action. En R.M. Sorrentino y E.T. Higgins (Eds), *Handbook of Motivation and Cognition*, pp. 281-312. Foundations of Social Behavior, NY: Guilford Press.

WEINER, B. (1986b). *An Attributional Theory of Motivation and Emotion*. New York, Inc.: Springer-Verlag.



Ansiedad en situaciones de búsqueda de empleo

Jesús Alconada Sardonís



1. ¿PORQUÉ OCUPARSE DE LA ANSIEDAD EN LAS ACCIONES DE ORIENTACIÓN LABORAL?

- Importancia de la ansiedad en las personas que tratan de lograr un empleo.
- Dimensiones de este problema.

Soy consciente que es necesario empezar por argumentar las razones que apoyan la incursión de la ansiedad en el marco de la orientación laboral. Tras casi una década de acciones de orientación del Servicio Público de Empleo, en el que las guías se han ido renovando, manteniéndose algunas intervenciones, retirándose otras e incorporándose novedades, podría pensarse que ya está todo inventado en este campo. Sin embargo, y por fortuna, estoy convencido de que aún nos quedan cosas por innovar en nuestra meta de ayudar a las personas a enfrentar la dura tarea de hacerse un hueco en el mercado de trabajo.

De entrada, tengo que decir que mi interés y preocupación por el problema de la ansiedad surge de mi experiencia de varios años impartiendo Talleres de Entrevistas, Grupos de Búsqueda de Empleo, Tutorías Individuales... en los que he oído con mucha frecuencia a los usuarios comentarios como estos (sobre todo en relación a la entrevista de selección):

"Me pongo tan nerviosa que me entero de la mitad de las cosas que me preguntan",

"Para mí lo más difícil en la entrevista son los nervios y poder hablar realmente como soy, sin que me tiemble la voz",

"Me gustaría conseguir el ir familiarizándome un poco con <<esta cadena perpetua>> que son las entrevistas de trabajo para ver si consigo ir más tranquilo",

"Para mí lo más difícil es evitar los nervios y transmitir seguridad".

Guía sobre Aspectos Generales para el Desarrollo de las Acciones de Orientación Laboral

Estos y otros testimonios me han ido convenciendo de que la ansiedad, estrés, nervios, tensión, miedo, o como se le quiera llamar, es una *dificultad* sufrida por muchos usuarios a la cual no hemos prestado suficiente atención hasta ahora desde los servicios de orientación laboral.

La situación misma de desempleo así como la tarea de buscar un trabajo, son, ya por sí solas, motivo de estrés para numerosas personas. La experiencia de paro es un *incidente vital* al cual la persona tiene que adaptarse, y que supone una *amenaza* para su seguridad psicológica. Esa necesidad o urgencia de solucionar el problema, de afrontar la amenaza del desempleo, convierten a las situaciones de búsqueda de trabajo (pruebas de selección, visitas a empresas, entrevistas, etc.) en verdaderas situaciones de *examen* y de *evaluación competitiva* que urgen a la persona a rendir y a esforzarse, bajo el peligro del fracaso y sus consecuencias (pérdida de oportunidades, inseguridad económica, pérdida de autoestima, incertidumbre sobre el futuro, pérdida de reconocimiento social, proyectos vitales frustrados, etc.).

La ansiedad, estrés, nerviosismo, o como se le quiera denominar, es, pues, una *experiencia muy generalizada* entre las personas que buscan trabajo. Todos, en mayor o menor grado, nos solemos poner tensos ante una prueba de selección, sin embargo para muchas personas este es su principal problema a la hora de conseguir un trabajo. ¿Qué consecuencia tiene esa ansiedad para ellos? Indudablemente que un efecto es el afrontamiento inadecuado de esas situaciones, con la consiguiente mala actuación y rendimiento por debajo de sus posibilidades, y esto, a su vez, se traduce en una pérdida de oportunidades laborales.

Es un hecho imperativo de nuestra sociedad el de estar en y funcionar en un *Mercado de Trabajo*: el individuo se ve sometido a las *leyes de la oferta y la demanda* y, por consiguiente, *toda su persona es evaluada*, en un momento u otro, para ser incorporada como mano de obra. Si, además, el balance entre la oferta y la demanda es deficitario, por la no absorción de todas las personas dispuestas a trabajar, surge el fenómeno del desempleo y de la competitividad. La selección, por parte de los empleadores, de los supuestamente mejores para un puesto de trabajo descansa en la realización de una serie de pruebas que determinan qué individuos poseen las capacidades, conocimientos, habilidades o experiencias requeridos. Incluso los pasos previos para llegar a esas pruebas (visitas a empresarios, autocandidaturas, llamadas de teléfono, hablar con un pariente o amigo, etc.) suponen en sí mismas situaciones selectivas a superar. Es decir, el *exa-*



Ansiedad en situaciones de búsqueda de empleo

men, la evaluación, la selección de personal es un fenómeno esencial en el mercado laboral y que imperativamente aquellos que desean incorporarse a él deben afrontar. Esta evaluación implica un juicio a la persona, bien en su totalidad (valoración de su trayectoria profesional a través del curriculum vitae, o un concurso de méritos, etc.), o bien, en algún aspecto específico (conocimientos sobre un tema, posesión de determinada habilidad, etc.). Todas estas situaciones de acceso dan pie a que la ansiedad esté omnipresente, en mayor o menor medida, como sentimiento que interfiere en la mayoría de las ocasiones para mermar el rendimiento del demandante de empleo.

Si resulta evidente que la ansiedad hace acto de presencia ante todas estas situaciones de evaluación de la persona y que su rendimiento se ve afectado por la misma, si se tiene constancia que para un número importante de desempleados la ansiedad es una barrera en el acceso a un trabajo, pues, entonces, ¿por qué no atender esta dificultad desde los Servicios Públicos de Empleo y Orientación. Además, existen experiencias muy positivas en ámbitos como el universitario en el que se viene prestando atención al problema de la ansiedad a través de programas de afrontamiento de la ansiedad ante los exámenes¹.

Pero, ¿conocemos las dimensiones de este problemas?, ¿sabemos a cuántos afecta la ansiedad en su búsqueda de empleo?. En mi labor de estudio sobre el tema no he podido hallar cifras exactas sobre la auténtica magnitud de la ansiedad, sin embargo, no será muy erróneo suponer que es una dificultad que le ocurre a un alto porcentaje de la población. En un marco distinto pero asimilable existen algunos datos al respecto. Así, Arturo Bados² comenta en su libro que el temor o miedo a hablar en público es algo que le ocurre a muchas personas, según sus estimaciones, entre un 20 ó 30 por 100 de la población universitaria. Algo parecido se puede decir de la lectura y la escritura en público. Indudablemente también en la búsqueda de trabajo existen situaciones selectivas en las que la persona tiene que hablar a un auditorio y en las que la ansiedad juega un papel decisivo: entrevista en grupo, dinámicas de grupo, pruebas orales, presentación de un proyecto de trabajo, tribunal evaluador,

¹ Hernández J.M., Pozo C., Polo A. (1994): *Ansiedad ante los exámenes: Un programa para su afrontamiento de forma eficaz*. Valencia. Promolibro.

² Bados López, A. (1991): *Hablar en público. Guía práctica para lograr habilidad y confianza*. Madrid. Pirámide.

Guía sobre Aspectos Generales para el Desarrollo de las Acciones de Orientación Laboral

simulación docente, etc. Pero, hay que considerar que el que no tiene ansiedad ante una situación la tiene ante otra, con lo cual el porcentaje de afectados se incrementa hasta cifras, vamos a decir, muy elevadas.

Desde mi experiencia en impartir Talleres de Entrevista también he podido obtener referencias de la dimensión del problema. En base al análisis de los cuestionarios iniciales, que responden los participantes, se descubre que la ansiedad afecta a la mayoría de las personas. A los sujetos se les pide que determinen el grado de tensión vivido *antes*, *durante* y *después* de la entrevista en una escala de 0 a 10. Sus respuestas se resumen en este cuadro:

	De 0 a 3	De 4 a 6	De 7 a 10
Antes	10%	20%	70%
Durante	4%	31%	65%
Después	39%	38%	23%

Grado de ansiedad ante una entrevista de trabajo

Antes: Un 70 por 100 de las personas sufren ansiedad anticipatoria en niveles altos o muy altos. Solamente un 10 por 100 no tiene ansiedad previa o la tiene en un grado muy leve. Agrupándoles, un 90 por 100 de los sujetos padece tensión media, alta o muy alta ante una entrevista.

Durante: Un 65 por 100 durante la entrevista experimenta mucha ansiedad (2 de cada 3 personas). Únicamente un 4 por 100 de las personas actúan con serenidad en las entrevistas laborales. O, lo que es lo mismo, casi todos, un 96 por 100, padece ansiedad durante una entrevista.

Después: Como es de esperar la ansiedad disminuye una vez concluida la entrevista, sin embargo, todavía un 38 por 100 experimenta ansiedad media, y un 23 por 100 (casi 1 de cada 4) sigue experimentando niveles altos.

Retomando, pues, la pregunta inicial de este apartado, "¿porqué ocuparse de la ansiedad en las acciones de orientación laboral?", podemos decir que todas estas razones evidencian la importancia de esta dificultad en las personas que desean conseguir un empleo. Les podemos, quizá, ofrecer



Ansiedad en situaciones de búsqueda de empleo

todo tipo de información laboral, les podemos orientar individualmente, les podemos entrenar en habilidades o técnicas para buscar trabajo ..., incluso podemos llegar a proporcionarles ofertas de empleo ..., pero, si a la hora de encarar la situación decisiva para resultar seleccionados y contratados (examen, entrevista, presentación, etc.) nuestros usuarios se ven afectados por una elevada ansiedad, entonces su actuación posiblemente se verá perjudicada o incluso no llegarán a emitirla (evitando la situación) y fracasar en su objetivo.

Se hace, pues, necesario prestar atención al tema de la ansiedad en el ámbito laboral y estimular a los Técnicos de Orientación a que incluyan este problema en sus intervenciones, si es que no lo venían haciendo ya. Este artículo pretende sentar las bases para diseñar, quizás en el futuro, una acción de orientación específica de ansiedad ante las situaciones de búsqueda de empleo. Aunque de momento aún falte para llegar a eso, la exposición busca ofrecer un marco teórico y práctico para empezar ya a abordar la ansiedad desde las acciones de orientación existentes (Tutoría Individual, BAE-Grupo, Taller de Entrevista, DAPO).

2. DEFINICIÓN. ¿QUÉ ES LA ANSIEDAD EN LA BÚSQUEDA DE EMPLEO?

De entrada se hace necesario definir y aclarar qué es eso de ansiedad, porque al respecto existe cierta confusión. El concepto de estrés o ansiedad es muy utilizado tanto cotidianamente como por profesionales y, sin embargo, no todos lo usan con la misma acepción. Todos sabemos identificarlo y lo denominamos con diversos nombres: *ansiedad, estrés, tensión, nerviosismo, temor, miedo...* Sin embargo, hay que aclarar que aquí no pretendemos abordar la ansiedad-rasgo, también llamada ansiedad generalizada o ansiedad crónica, por ser propio de los tipos de personalidad y de ámbitos como el de la Psicología Clínica. El término *estrés* proviene del campo físico y denota aquellas fuerzas que se aplican a un objeto y que llevan a este hasta el punto de rotura o desintegración, lo cual no deja de ser una metáfora ilustrativa cuando se traslada a los seres humanos. A nosotros nos interesa precisamente el estrés como reacción de la persona para adaptarse a su entorno -pongamos mercado de trabajo-.

La concepción más ampliamente aceptada en la actualidad es la de estrés como proceso interactivo o adaptativo, y está basada en el trabajo de Lazarus y sus colaboradores:

Estrés o ansiedad: *“Reacción particular entre el individuo y el entorno, que es valorada por la persona como amenazante o excediendo a sus recursos y pone en peligro a su bienestar” .*

Otra definición en esa línea es la de Mc Grath: *“El estrés es un desequilibrio percibido entre la demanda y la capacidad de respuesta bajo condiciones en las que el fracaso ante esa demanda posee importantes consecuencias”.*

Basándome en estas concepciones podríamos llegar a **definir el estrés o ansiedad ante la búsqueda de empleo** como:

“Predisposición de algunas personas a manifestar respuestas de ansiedad en situaciones de búsqueda de empleo en las que los individuos se sienten o son evaluados, y, además, perciben que la situación les exige un nivel de respuesta y competencia que el sujeto juzga no estar seguro de poder emitir, bajo una gran preocupación por el fracaso debido a la repercusión de las consecuencias” .

La respuesta de ansiedad se caracteriza, además, por lo siguiente:

- Es un estado afectivo aversivo.
- Anticipatorio de una situación de peligro.
- Es una reacción conductual excesiva o desproporcionada.
- Involuntaria.
- Irracional.
- Persistente.
- No adaptativa.
- Dependiente del contexto del individuo.

Los datos que ofrecíamos un poco más arriba hacían referencia a la ansiedad vivida ante la entrevista de selección, pero existen otras muchas situaciones que pueden ser equiparables a la entrevista y a hablar en público. Yendo más allá y generalizando, se puede llegar a afirmar que todas las situaciones de búsqueda de empleo susceptibles de generar estrés distorsionante comparten unas determinadas *características comunes*:

- La situación supone un examen, evaluación o juicio.
- La persona lo vive como una amenaza o peligro.
- Se juega algo apreciado y valorado.
- Las consecuencias de su actuación son importantes para la persona o ella así lo considera.



Ansiedad en situaciones de búsqueda de empleo

- El sujeto debe poner en juego habilidades sociales y comunicativas de las que no se siente muy capaz.
- Son situaciones de búsqueda de empleo en las que la persona no está acostumbrada, suponen una novedad para ella, y no está claramente definido cual debe ser su comportamiento (ambigüedad y controlabilidad).
- Y, en general, todas las situaciones de búsqueda de empleo a las que el individuo valora como excediendo a sus recursos.

Pues bien, tomado como referencia estas características comunes, se puede elaborar una lista de las **posibles situaciones causantes de ansiedad ante la búsqueda de empleo**:

- Exámenes y/o pruebas de selección.
- Oposiciones para la Administración Pública.
- Entrevistas de trabajo.
- Autocandidaturas a las empresas y que implique hablar con el potencial empleador.
- Acudir a solicitar información a organismos, instituciones y centros relacionados con la inserción laboral.
- Utilizar el teléfono: para responder a ofertas de trabajo, para autocandidaturas, etc.
- Entrevistas de grupo.
- Entrevistas de panel (con varios entrevistadores).
- Dinámicas de grupo.
- Presentación de un proyecto de trabajo.
- Simulación docente como prueba práctica de selección.
- Rol-playing o simulaciones situacionales.
- Hablar con un familiar, amigo o vecino para solicitarle algún tipo de ayuda de cara al empleo.
- Etc.
- Es decir, casi todo, o todo, lo que implica buscar trabajo.

3. CARACTERÍSTICAS DE LA RESPUESTA DE ANSIEDAD EN LA BÚSQUEDA DE EMPLEO.

3.1 Consecuencias de la ansiedad. Ansiedad y Rendimiento.

“¿Es buena o mala la ansiedad?. ¿Qué comporta el que aparezca?. ¿Qué efectos o consecuencias conlleva?. ¿Debemos luchar con todas

Guía sobre Aspectos Generales para el Desarrollo de las Acciones de Orientación Laboral

nuestras fuerzas para erradicar totalmente cualquier signo de ansiedad?. ¿Podemos hablar de efectos negativos y efectos positivos de la ansiedad para buscar trabajo?"

Es evidente que la aparición del sentimiento de ansiedad ante una situación de búsqueda de empleo es algo *inevitable, involuntario e incontrolable* para muchas personas. ¿Qué consecuencias reporta al demandante de empleo?. Desde luego que no nos van a faltar contestaciones a esta pregunta. Nos van a referir toda una cadena de efectos negativos, como, por ejemplo, que su elevada tensión les hace fracasar en las pruebas de selección, en las entrevistas, que les impide actuar con seguridad, que su cuerpo se les descontrola, que les hace perder oportunidades laborales, que les infunde el miedo al fracaso, que les convence de su incapacidad para superar esas situaciones, que les empobrece económicamente... Y siguiendo la serie de consecuencias terribles llegaríamos a la conclusión lógica de que la ansiedad es "malísima". Sin embargo, también podemos escuchar comentarios de signo opuesto: que la tensión les ayuda a dar mejores respuestas, que les activa y permite estar más alerta, les hace rendir al máximo, a sacar lo mejor de sí mismos. Por lo tanto, *hay que concluir que la ansiedad puede ser a la vez negativa y positiva de cara al afrontamiento de la búsqueda de un empleo*. Por ello, podemos decir que existe una *ansiedad perturbadora* y una *ansiedad facilitadora*, como caras de una misma moneda.

La ansiedad tiene una relación de curva invertida con el rendimiento ante tareas complejas, según la conocida *Ley de Yerkes-Dobson*, de tal manera que la tensión moderada o a niveles óptimos ayuda al rendimiento; Mientras que la tensión a niveles elevados distorsiona, dificulta e incluso paraliza la competencia de la persona. Así mismo, esta ley dice que la activación favorece la ejecución de tareas de poca dificultad y que entorpece las tareas difíciles y complejas. Desgraciadamente "las tareas para conseguir un empleo" son de naturaleza compleja y de dificultad alta. Esta influencia de la ansiedad de ejecución en el rendimiento en tales momentos, ha sido también explicada a través de la "hipótesis de interferencia"³, según la cual la elevada tensión hace que el sujeto no preste la suficiente

³ Del libro *Ansiedad ante los exámenes*, pa. 31 y 32 (ver bibliografía)



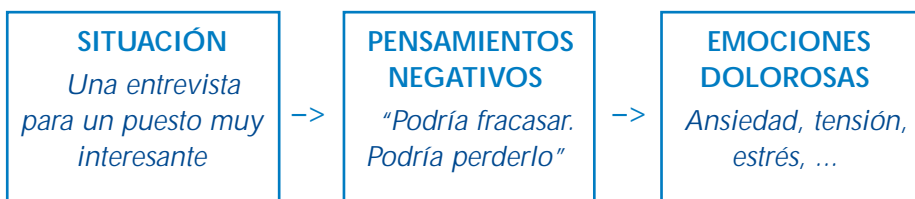
Ansiedad en situaciones de búsqueda de empleo

atención en la resolución de la tarea, y se genere ansiedad debido a una mayor “preocupación”: preocupación por el fracaso, por las consecuencias, por la propia incapacidad, preocupación sobre su actuación, etc. Los pensamientos preocupantes enfocan la atención del sujeto sobre aspectos que disparan la ansiedad, en lugar de hacerlo sobre el contenido de la tarea, o sobre el plan de acción elaborado, que le ayudarían, momentáneamente, a sentirse menos ansiosa. Una interferencia total sería “quedarse en blanco” en una prueba o la sensación de “bloqueo” ante un auditorio o un seleccionador.

El objetivo, en consecuencia, para alguien que busca trabajo, no será eliminar totalmente su ansiedad, pues parece que tiene efectos motivadores y estimulantes. Lo que debe pretender es aprovechar esa activación para rendir más, intentando controlar el nivel subjetivo de ansiedad hasta el punto en el que sea una aliada y no una enemiga. Además, no tiene sentido luchar contra algo que se nos hace casi imposible de eliminar o, al menos, a cambio de un coste muy elevado de energía.

3.2 Origen y mantenimiento de la ansiedad. ¿Porqué nos ponemos tan nerviosos buscando empleo?

Ya hemos hecho, de alguna manera, referencia al origen de la ansiedad cuando hablábamos de situaciones de examen, amenaza, desequilibrio percibido entre la demanda y la capacidad de respuesta de la persona. Sin embargo, avanzando algo más, llegamos al punto fundamental para su explicación: *todo depende de las interpretaciones y pensamientos que realice la persona*. Los autores cognoscitivos afirman que no son las situaciones o los acontecimientos los que causan nuestro estrés, sino los pensamientos que nosotros nos formamos sobre esos hechos.



Guía sobre Aspectos Generales para el Desarrollo de las Acciones de Orientación Laboral

Ante una determinada situación -pongamos cualquier situación de búsqueda de empleo- la persona realiza una *evaluación cognitiva*⁴ de la misma en dos aspectos básicos:

- “¿Me perjudica o me beneficia, ahora o en el futuro y de qué manera?”
- “¿Puedo hacer algo al respecto?”

La persona evalúa la situación y, además, evalúa sus recursos para hacerla frente. De esa interpretación dependerá cómo se sienta el sujeto. En el libro de A. Bados se ofrece un cuadro muy clarificador de como se origina y mantiene la respuesta de ansiedad, en el que se diferencian: la situación y luego tres elementos interrelacionados: los procesos cognitivos, las reacciones conductuales y la respuesta de ansiedad. En este cuadro, además, se aprecia cómo interactúan y se influyen entre sí para que la ansiedad persista e incluso aumente (Ver Anexo I).

Las situaciones de búsqueda de empleo no tienen un contenido emocional por sí mismas, sino que el que una entrevista o prueba de selección, por poner el caso, se convierta en estresante estará en función de la evaluación/interpretación que la persona realice de ese hecho. Sin embargo, también pueden existir *causas objetivas* en esas *situaciones susceptibles de provocar estrés*, como son:

- Cambio o novedad de la situación.
- Falta de información previa o impredecibilidad de la misma.
- Incertidumbre, riesgo.
- Ambigüedad de la situación y sobrecarga.
- Falta de habilidades o competencias de la persona para afrontar esa situación concreta.

Parece, pues, que un elemento fundamental es el cognitivo, lo cual es interesante porque va a ser un factor a nuestro alcance sobre el que vamos a poder incidir desde el ámbito de la orientación laboral.

3.3 Cómo se manifiesta la ansiedad. El triple sistema: cognitivo, somático y conductual.

Ofrecer la mano empapada en sudor cuando saluda al seleccionador o empresario que le va a entrevistar para la obtención de un puesto de tra-

⁴ Lazarus: evaluación primaria y evaluación secundaria (página 56 del libro *Estrés y procesos cognitivos*).



Ansiedad en situaciones de búsqueda de empleo

bajo. La sequedad de garganta y el aumento de los latidos del corazón antes de hablar a un empleador directamente o a través del teléfono. Pensar que nunca seremos capaces de afrontar con seguridad una entrevista de trabajo. Estar convencido cuando nos llega el turno de hablar ante un grupo que vamos a hacer el ridículo. No presentarse al examen o a la entrevista. La voz nos tiembla y hablamos con incoherencia cuando nos ofrecemos ante un jefe de personal.

Todas estas son algunas de las posibles manifestaciones de la ansiedad ante situaciones de búsqueda de empleo que resultan amenazantes para el sujeto, y como se aprecia las hay de diferentes tipos: las hay que son reacciones corporales, otras son pensamientos de un carácter pesimista, y las terceras pueden ser reacciones conductuales. Existe un acuerdo generalizado según el cual *la ansiedad está compuesta por tres sistemas: el fisiológico, el cognitivo y el motor*, o, en términos más cotidianos y didácticos, podemos decir que la ansiedad se manifiesta en lo que *pienso, siento y actúo*.

- **Componente cognitivo (*pienso*)**. Son pensamientos e imágenes negativos sobre la situación, sobre la propia competencia del sujeto, son miedos al fracaso, anticipación de consecuencias desfavorables, son pensamientos de preocupación excesiva, es la sensación de incontrolabilidad sobre la situación, sobre las propias respuestas y sobre las consecuencias.
- **Respuesta fisiológica o somática (*siento*)**. La ansiedad conlleva una activación somática muy característica: hiperactividad vegetativa, aumento de la actividad del sistema simpático, dificultad para respirar o sensación de ahogo, palpitaciones y ritmo cardiaco acelerado, aumento de la actividad electrodermal con sudoración, manos frías y húmedas, sequedad de la boca, micción frecuente, nudo en la garganta, sofocos o escalofríos, trastornos digestivos, etc. Además, su aparición produce una merma en la concentración de la persona, la cual empieza a preocuparse por que el empresario o entrevistador va a darse cuenta de que él está nervioso, lo que, a su vez, dispara al alza la ansiedad dando lugar a un círculo de retroalimentación.
- **Componente motor (*actúo*)**. Las respuestas motoras o conductuales se pueden agrupar en dos tipos: las que van dirigidas a hacer frente al problema y las que tienen como finalidad evitar o escapar de la situación. Estas últimas pueden conllevar el riesgo de perpetuación debido al beneficio secundario de eludir las consecuencias negati-

vas temidas. Además, los desempleados que con frecuencia evitan determinadas oportunidades para encontrar empleo están reforzando un estilo de búsqueda pasivo y restringido. Entre el componente motor se producen perturbaciones de la conducta verbal (temblor de la voz, tartamudeos o repeticiones, el farfuleo, la incoherencia del discurso, el uso de muletillas, quedarse en blanco, algunas formas de disfonía y afonía, trastornos de lecto-escritura); y perturbaciones de la conducta no verbal (tics, temblores, ...).



Una característica importante, de cara a la comprensión de la ansiedad y a nuestra intervención para controlarla, es que *estos tres componentes están continuamente en interacción y se retroalimentan entre sí, formado un auténtico sistema*, de tal manera que el cambio en uno de ellos afecta al resto:

"Si pienso que ... me sentiré ... y seguramente me comportaré ..."

"Si hago ... probablemente piense que ... y me sienta ..."

3.4 Características de los pensamientos negativos

Lo que pensamos sobre las situaciones de búsqueda de empleo es fundamental para el problema de la ansiedad. Forma parte de una tendencia general de todas las personas a comprender e interpretar la realidad dentro de un marco de referencia. Todos hacemos interpretaciones de lo que vemos y oímos, juzgamos las situaciones como buenas o malas, temibles o agradables, predecimos si pueden ocasionarnos un perjuicio o un beneficio. Estos juicios se forman a lo largo de un continuo diálogo de cada persona consigo misma (*"autocharla"* para A. Ellis, y *"pensamientos automáticos"* para A. Beck⁵) y dan lugar a emociones como la ansiedad, entre otras. Los pensamientos automáticos tienen las siguientes características:

- Son mensajes específicos, discretos y telegráficos.
- Compuestos de unas pocas palabras o una imagen visual breve.

⁵ Pensamientos automáticos: "porque se experimentan como si fueran un reflejo, sin reflexión o razonamiento previo, se graban como plausibles y válidos".



Ansiedad en situaciones de búsqueda de empleo

- No importa lo irracionales que sean, casi siempre son creídos, se les da el mismo valor de verdad que a las percepciones sensoriales del mundo externo.
- Se viven como espontáneos.
- Tienden a dramatizar. Los pensamientos catastróficos a menudo empiezan con las palabras "Y si ...": "Y si me quedo en blanco delante del tribunal", "Y si hablo y parezco idiota".
- Son difíciles de desviar.
- Se encadenan unos con otros.
- Son polarizados en dicotomías (blanco - negro).
- Sobregeneralización: la persona generaliza a partir de una situación o de un solo elemento de evidencia, e ignora todo lo que pueda contradecirlas. El hecho de que yo no consiguiera que me recibiera un empresario significa que nunca sabré convencer a alguien para que me contrate.
- Los "debería": "Yo debería tener más seguridad en mi mismo", "Yo con mi preparación debería haber encontrado un trabajo", "Yo debería ser capaz de hablar en público".
- Magnificar o minimizar: exagerar la importancia de los reveses o de las consecuencias, y reducir a insignificantes las propias cualidades.
- Saltar a conclusiones precipitadas sin base para ello. Dentro de esta categoría estaría el "error del futurólogo": anticipas que las cosas van a salir mal y estás convencido de que tu predicción es ya un hecho.
- Visión de túnel ("visión con orejeras"): la ansiedad es el resultado de centrar la atención sobre un grupo particular de pensamientos negativos con exclusión de todos los pensamientos contrarios. Beck ha usado el término "abstracción selectiva" debido al efecto de filtraje mental. Pongamos la situación de hablar ante un auditorio o realizar una entrevista de grupo; si ya estamos nerviosos por las condiciones objetivas de la propia situación (falta de información, presencia de competidores, novedad de la situación, etc.), la visión de túnel posibilita que nos mantengamos atentos a los pensamientos ansiógenos, a la activación de nuestro cuerpo y al aspecto evaluativo de la situación, y den lugar a pensamientos como: "van a ver la poca experiencia que tengo", "me voy a bloquear", "los demás tienen pinta de ser muy profesionales"; y,

por el contrario no se piense o se excluya aspectos como: "tengo una voz clara y nítida, me van a oír bien", "si me han citado a la entrevista es porque han visto algo bueno en mi curriculum vitae".

3.5 Dimensión temporal del estrés

La ansiedad puede percibirse *antes*, *durante* e incluso *después* de la situación de búsqueda de empleo. En esto hay diferencias individuales, pero lo habitual es que se sienta más ansiedad a medida que se produce una aproximación temporal al momento de la verdad. El tiempo previo (el antes) es decisivo porque de una buena preparación se deducirá una buena actuación. En el antes aparecen pensamientos catastrofistas, imágenes de situaciones anteriores negativas, ... Un momento particular previo es el de la primera confrontación inicial: cuando se da el primer vistazo al empresario, al escrito de una prueba selectiva. Este puede ser la primera de una serie de acciones desagradables: descolgar el teléfono, tocar el timbre de entrada a una fábrica, entrar en la sala.

La ansiedad del momento mismo interfiere en el desempeño del sujeto en la situación. En un grado máximo puede llegar a producir el bloqueo. Si bien es cierto que algunas personas experimentan una reducción de la tensión una vez que ya están inmersos en la prueba y se centran en la tarea. La ansiedad posterior a la situación (el después) aún puede aparecer cuando se repasa la actuación, cuando el sujeto evalúa y juzga lo que ha hecho, y le surgen preocupaciones por ello. Por ejemplo, se puede permanecer intranquilo durante varias horas o días después de haber realizado una prueba o una entrevista, preocupado por algo que se dijo, o se dejó de decir, o se pudo haber dicho mejor o de un modo diferente, y sobre la opinión que habrá producido, sobre si hubiera sido mejor llevar chaqueta o jersey. De nuevo se genera un malestar gratuito, que refuerza la respuesta de ansiedad ante futuras ocasiones. Por fin, cuando la persona tiene conocimiento del resultado pueden surgir nuevamente sentimientos de ansiedad, caracterizados por pensamientos autoevaluativos: "*soy un desastre, no valgo nada, por mucho que lo intente nunca lo conseguiré*", que conducen a una baja autoestima y a un deterioro en la percepción de la autoeficacia, a una inseguridad en la propia competencia de cara a futuras oportunidades.

3.6 Circuito de retroalimentación negativo.

En el síndrome del estrés se crea un circuito de retroalimentación negativo entre la mente y el cuerpo. Veamos un ejemplo: una persona interpreta



Ansiedad en situaciones de búsqueda de empleo

una prueba de selección como una posibilidad de lograr o perder un deseado empleo, diciéndose a sí misma *“Ahora estoy en un apuro, podría perder este trabajo, no estoy preparado”*. El cuerpo reaccionará ante ese pensamiento con una respuesta de alarma: taquicardia, sudoración, sequedad de la boca, etc. La persona interpreta la activación como una evidencia que justifica su preocupación y piensa. *“Oh, esto es terrible, y, además, me estoy poniendo nervioso”*, y así el cuerpo reacciona activándose todavía más, dando lugar a una escalada hasta llegar al punto en el que la persona está completamente tensa. Desde nuestra intervención como orientadores laborales debemos pretender romper o cortocircuitar ese proceso para que la persona tome control y gane autoeficacia. En próximos apartados de este artículo veremos que nuestras intervenciones pueden ir encaminadas a incidir en tres aspectos del circuito ansiógeno: en la modificación de los pensamientos, a cambiar las respuestas físicas, o a entrenar y modificar las conductas y/o habilidades de la persona para afrontar las situaciones de búsqueda de empleo más eficazmente.

4. EVALUACIÓN DE LA ANSIEDAD EN LA BÚSQUEDA DE EMPLEO

En principio el procedimiento de evaluación de la respuesta de ansiedad ante la búsqueda de empleo no difiere del procedimiento de evaluación de otras respuestas de ansiedad asociadas a otras situaciones. Las técnicas, por tanto, a utilizar son las generales: la entrevista, los autoinformes y la auto-observación, la observación, los comentarios del grupo (si es que la persona se encuentra en una acción de orientación con formato grupal). Hay que tener en cuenta que difícilmente se va a lograr reproducir una situación estresante real, por lo que la observación directa queda muy limitada.

Además de las técnicas generales, podemos recurrir a procedimientos evaluativos más específicos. Así, para estimar la ansiedad ante la búsqueda de empleo se deberían sondear los siguientes aspectos:

- a. Las situaciones y circunstancias relacionadas con la búsqueda de empleo en los que la ansiedad afecta a la persona.
- b. La intensidad de la ansiedad en esas situaciones
- c. Grado en el que el sujeto evita activamente esas situaciones
- d. Momento en el que se manifiesta la ansiedad (antes, durante, después)

Guía sobre Aspectos Generales para el Desarrollo de las Acciones de Orientación Laboral

- e. Manifestaciones de la ansiedad en los tres sistemas: cognitivo, motor y fisiológico.
- f. Pensamientos negativos asociados a la ansiedad.
- g. Recursos de la persona que ya dispone y usa con éxito para controlar la ansiedad.

Este último punto es muy importante y se le suele ignorar, pensando que lo que interesa es determinar las carencias y cuán grande es la disfuncionalidad de la persona. Desde luego, no es el enfoque que consideramos debamos dar a la evaluación de este aspecto, puesto que nuestra meta, desde el ámbito de la orientación laboral, es ayudar y motivar para el cambio, es proporcionar herramientas para que la persona gane control y autoeficacia sobre el problema y, además, desde un contexto laboral y no de psicoterapia clínica.

Existen infinidad de cuestionarios específicos sobre el tema, debido a que la ansiedad o estrés ha sido y es un tema muy investigado y estudiado. Pero puede salirse del objetivo de este artículo mencionarles y mostrarles en su totalidad. No obstante, a continuación voy a hacer referencia a algunos que desde mi particular punto de vista he considerado que tienen algún interés.

- *Inventario de Indicadores Psicofisiológicos* (Cautela y Upper): aparece en el libro de Fernández-Ballesteros⁶, es breve y es útil para determinar las manifestaciones somáticas que suelen acompañar a la ansiedad.
- *Cuestionario de Confianza para Hablar en Público* (Paul): también se reproduce en el libro de Fernández-Ballesteros⁷, y aunque es muy específico, ya hemos mencionado que varias situaciones de búsqueda de empleo requieren en su desempeño de la habilidad para hablar en público.

El *Cuestionario de Ansiedad en la Búsqueda de Empleo* (ver Anexo II), es de elaboración propia y específica para el tema de la inserción laboral, y,

⁶ Fernández-Ballesteros, R. (1994): Evaluación conductual hoy. Madrid, Pirámide, páginas 482-483.

⁷ Fernández-Ballesteros, R. (1994): Evaluación conductual hoy. Madrid, Pirámide, páginas 475-476.



Ansiedad en situaciones de búsqueda de empleo

aunque esté mal decirlo por ser yo el autor, considero que es una herramienta interesante porque sondea aspectos útiles para empezar ya a intervenir sobre el problema y ofrece pistas y recursos a la persona para hacer ya algo al respecto. Puede aplicarse individualmente o bien en grupo, al igual que también cabe la posibilidad de usarlo como guía de entrevista en una atención personalizada.

También pueden ser interesantes estas otras técnicas complementarias para evaluar la ansiedad:

- El *Listado de Pensamientos*: consiste en pedir a la persona que después de haber pasado por la situación temida anote, durante dos o tres minutos, los pensamientos e imágenes provocados antes y/o durante de la misma.
- El *Termómetro del Miedo*: técnica de escala para que la persona mida su grado de ansiedad ante determinada situación. Suele usarse una escala de 0 a 10, y sobre ella se le pide a la persona que sitúe su *temperatura en ansiedad*. Puede ser interesante valorarlo en los tres momentos: antes, durante y después. Así mismo, esta técnica puede aplicarse para visualizar los cambios y avances del sujeto, incluso, para establecer objetivos concretos –“Me gustaría pasar de un 7 a un 5 de ansiedad ante las entrevistas”, –“Y para conseguir bajar esos dos puntos ¿Qué tiene que ocurrir? ¿Qué vas a hacer para lograrlo?”).
- *Pensar en Voz Alta*: en esta técnica el sujeto informa de los pensamientos e imágenes que se le presentan ante una situación imaginada o vivida.
- *Pruebas de ejecución simulada o construcción de rol-plaings*: es una técnica de observación consistente en diseñar con el sujeto un rol-plaing o simulación de la situación temida, para registrar sus reacciones de ansiedad y comentarlas con el sujeto o el grupo. Se puede complementar con “pensamientos en voz alta”, antes durante o después de la situación.

5. LÍNEAS DE INTERVENCIÓN: ¿CÓMO MANEJAR Y CONTROLAR LA ANSIEDAD?

En este apartado vamos a abordar la cuestión que en lógica toca plantearse tras haber visto la importancia de la ansiedad, su definición, sus caracte-

Guía sobre Aspectos Generales para el Desarrollo de las Acciones de Orientación Laboral

rísticas y los medios para evaluarla. Y no es otra que la de determinar qué podemos hacer ante este problema, cuáles son los métodos y las técnicas disponibles al alcance de la persona y del orientador para ayudar a esta en el manejo de la ansiedad ante las situaciones de búsqueda de empleo.

De entrada hay que decir que a todos estos esfuerzos para encarar esta dificultad les vamos a denominar *afrentamiento de la ansiedad*. La definición más aceptada del concepto de "afrentamiento" es la que ofrece Lazarus⁸ (1984) y la formula como: "los esfuerzos, tanto cognitivos como conductuales, para hacer frente (dominar, tolerar, reducir o minimizar) a las demandas externas o internas que son valoradas por la persona como excediendo a los recursos disponibles". Como se deduce, el afrontamiento de la ansiedad persigue que el sujeto gane control sobre la situación y/o sobre el mismo sentimiento de ansiedad. Desde nuestra intervención vamos a poder enseñar a la persona a modificar la situación o acontecimiento de búsqueda de empleo (*afrentamiento centrado en el problema o tarea*). Por ejemplo enseñarle a preparar una entrevista de trabajo, enseñarle a utilizar el teléfono, y enseñarle, en general, a elaborar un plan de acción. O bien, con nuestra mediación le podemos ayudar a regular la respuesta de ansiedad evocada por la situación (*afrentamiento centrado en la emoción*). Por ejemplo, reevaluando el significado de la situación, o atendiendo selectivamente a aspectos positivos de uno mismo o del entorno, controlando la emoción somática, etc. Se incluirían aquí estrategias como: la evitación, la minimización, el distanciamiento, la atención selectiva, las comparaciones selectivas, y la extracción de valores positivos a los acontecimientos negativos.

Teniendo en cuenta la concepción tridimensional de la ansiedad, según la cual esta estaría compuesta por tres elementos básicos (componente cognitivo, componente fisiológico y componente conductual), podemos intervenir utilizando técnicas que se centren en una u otra de esas tres dimensiones. Vamos a dirigir nuestros esfuerzos a cortocircuitar la reacción de ansiedad actuando en alguno de los tres elementos:

La conducta relevante en la situación de búsqueda de empleo	Los pensamientos negativos	Las respuestas físicas
---	---	---

⁸ Lazarus R.S. y Folkman S. (1984): *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona, Martínez Roca.



Ansiedad en situaciones de búsqueda de empleo

Los tres componentes funcionan como *un sistema*, por lo que actuando sobre uno de ellos vamos a producir cambios en los otros dos. Esta característica nos da idea de las múltiples posibilidades de intervención ante el problema de la ansiedad.

5.1 Componente CONDUCTUAL (Actúo)

Una forma de afrontamiento sería enseñar y/o entrenar a la persona las conductas o repertorio de habilidades que precisa la situación de búsqueda de empleo para que el sujeto acuda a la misma con una sensación de control y con una creencia de competencia (tras evaluar positivamente la situación y a uno mismo). Muchas veces el miedo a una entrevista, a hablar en público o a un examen proviene de una falta de conocimiento o de una preparación precipitada e insuficiente de la situación. En esta línea, estaremos contribuyendo a manejar la ansiedad cuando entrenamos a los desempleados en habilidades para actuar en las entrevistas, cuando les enseñamos habilidades de comunicación oral y escrita para dirigirse persuasivamente a un auditorio (por ejemplo, a un tribunal seleccionador) o para redactar cartas de autocandidatura, cuando les preparemos a superar pruebas psicotécnicas, etc. De esta manera, las acciones de orientación laboral ya diseñadas por el Servicio Público de Empleo, y que vienen siendo aplicadas desde hace años, sirven para actuar sobre el componente conductual, y en especial las técnicas de búsqueda de empleo: BAE-Grupo, Taller de Entrevista, y en ciertos aspectos también la Tutoría Individual.

Cuando se está en la situación misma (charla, entrevista, etc.) es útil adoptar una *orientación hacia la tarea* en vez de hacia uno mismo. Es decir, tratar de centrarse en realizar la exposición, en lo que tengo preparado para esa entrevista ..., en vez de pensar en lo mal que se puede estar pasando, o en los miembros del auditorio, o en lo que los entrevistadores puedan estar pensando de uno. Nos ayudará el enfocar nuestra atención sobre las conductas preparadas, sobre lo planeado y entrenado a realizar, sobre las estrategias diseñadas, los argumentos elaborados.

Al incrementar la práctica, al aumentar la experiencia conductual específica en realizar entrevistas de selección, en utilizar el teléfono para hablar con empresarios, etc. se está cambiando las condiciones susceptibles de provocar estrés:

- Se reduce el factor novedad porque la situación deja de ser desconocida.
- Se reduce la ambigüedad de la situación.

Guía sobre Aspectos Generales para el Desarrollo de las Acciones de Orientación Laboral

- La persona recibe un repertorio de conductas que puede poner en práctica ante esas situaciones (plan de acción).
- Recibe información preparatoria, que le hace conocer y no temer tanto la situación de búsqueda de empleo.

Con nuestra intervención en el componente conductual es muy posible que estemos consiguiendo que el usuario reduzca sus respuestas de evitación o escape, genere expectativas positivas, mejore su propia seguridad, reduzca la sensación de indefensión y de incertidumbre, y que acuda a la situación de búsqueda de empleo con una sensación de control.

5.2 Componente COGNITIVO (Pienso)

El componente cognitivo (lo que pensamos a cerca de la situación, de nosotros mismos o de las consecuencias) es el elemento (junto con el conductual) sobre el que potencialmente mejor vamos a poder actuar desde nuestro contexto de orientación laboral. En este apartado vamos a tratar precisamente de las técnicas al alcance del orientador para ayudar al usuario a reestructurar su forma de pensar que origina la ansiedad.

5.2.1 Reformulación Positiva de la ansiedad

Una primera actuación es *reevaluar* o *reestructurar* la forma de pensar a cerca de la ansiedad. De entrada, para la persona que busca trabajo, la ansiedad es su enemiga puesto que le produce malestar y le impide rendir con eficacia en las situaciones en las que se juega mucho. Por consiguiente, si se consigue "*reformular positivamente*"⁹ el estrés para que el sujeto lo perciba como un aliado y no como un enemigo, se habrá dado un paso de gigante en la solución del problema. Sabemos que existe una relación de "u" invertida entre el rendimiento y la ansiedad (según la Ley de Yerkes-Dobson), de tal manera que la tensión a ciertos niveles ayuda a la persona, la motiva a rendir más. Sin embargo, cuando la tensión llega a un grado muy elevado, la persona deja de funcionar adecuadamente. De la misma manera, nadie puede tener una ejecución óptima si está muy relajado. Es decir, que podemos hablar de una *ansiedad perturbadora* y otra *ansiedad facilitadora*. Con la reformulación positiva del estrés lo que se pretende es enviar el mensaje a la persona de que "es bueno que vaya nerviosa"¹⁰ a un

⁹ "Reformulación positiva": buscar un significado positivo del problema.

¹⁰ Podría considerarse que esta intervención va en la línea de las intervenciones paradójicas, porque a la persona se le prescribe el síntoma (la ansiedad).



Ansiedad en situaciones de búsqueda de empleo

examen o a una entrevista. Es más, se le puede animar a que “vaya nervioso a la entrevista pero hasta un 5”, “que vaya 5 de nervioso” en una escala de 0 a 10, siendo el propio sujeto quien fija el punto máximo hasta el que la ansiedad es facilitadora de su rendimiento.

Si logramos que la persona “lo vea así”, cambiará su foco de atención, ya no luchará denodadamente contra la ansiedad o dejará de preocuparse por sentirse nervioso. Al revés, las situaciones de búsqueda de empleo y la ansiedad sentida se percibirán como “una buena señal”, una “oportunidad” para actuar, para “dar lo mejor de sí mismo”, como ocasiones para desplegar los recursos de la persona y para un afrontamiento positivo. Miechenbaum¹¹ menciona una experiencia muy interesante al respecto:

“Un grupo de estudiantes tras ser entrenados en procedimientos de afrontamiento en ansiedad ante los exámenes, etiquetaban esta activación como “urgencia por demostrar la competencia personal”, y contemplaban la activación como “facilitadora en lugar de debilitante”. Miechenbaum concluye que: “después del tratamiento los síntomas del cliente son claves de afrontamiento para funcionar a pesar de la ansiedad, los síntomas se convierten en los recordatorios para utilizar los procedimientos que ha aprendido”

Además, pretender controlar totalmente la ansiedad, o incluso eliminarla por completo, a parte de ser contraproducente al prescindir de un importante impulso para la acción, es prácticamente imposible en muchas ocasiones laborales. Por lo tanto, lo sensato, y lo que determina un afrontamiento eficaz de la ansiedad, es que la persona “tolere, acepte, minimice, reformule”¹² ese sentimiento. Lo mismo puede decirse del afrontamiento de las situaciones de búsqueda de empleo: están ahí, no podemos sustraernos o eludirlas dado que son una realidad y un paso obligado en el mercado de trabajo, pero sí que podemos contemplarlas de otra manera.

¹¹ Del libro de Sank L.Y. y Shaffer C.S. (1993): *Manual del terapeuta para la terapia cognitiva conductual con grupos*. Bilbao, Desclée de Brouwer, pág. 39.

¹² Lazarus y Folman: “el afrontamiento no debería confundirse con el dominio sobre el entorno; muchas fuentes de estrés no pueden dominarse y en tales condiciones el afrontamiento eficaz incluiría todo aquello que permita al individuo tolerar, minimizar, aceptar o, incluso, ignorar aquello que no puede dominar”, (del libro *Estrés y procesos cognitivos*, pág. 163).

5.2.2 Aserción Encubierta

Existen diversos enfoques o maneras de proceder a la hora de abordar el cambio de pensamiento generador de estrés. Todos, básicamente, buscan desarrollar en la persona tres habilidades:

- a. Localización y toma de conciencia de la existencia de pensamientos o imágenes irracionales, y comprender su efecto en cómo nos sentimos nerviosos y nos comportamos como tal.
- b. Interrupción del flujo de pensamientos ansiógenos.
- c. Sustitución del pensamiento, mediante la puesta en duda de los pensamientos negativos y su sustitución por una batería de pensamientos propios, alternativos y más adaptativos.

El primer paso es, pues, **la localización de los pensamientos perturbadores**, que de una forma automática y casi inconsciente se nos cuelan en el "diálogo interno" que toda persona mantiene consigo misma ante los acontecimientos de la realidad. Conviene identificarles en los tres momentos en los que puede aparecer la ansiedad: antes, durante y después de la situación de búsqueda de empleo. Para su detección podemos seguir varios métodos:

- *Reconstruyendo una situación* (por ejemplo a la salida de una entrevista de trabajo), reviviéndola en la imaginación, con todo detalle (como "reparar la película a cámara lenta"): "¿qué pensaba antes de ir que me pudiera intranquilizar?", ¿qué imágenes me venían a la cabeza en la sala de espera?, ¿qué me decía a mí mismo cuando me preguntaron sobre mi falta de experiencia? ...". La persona realizará un listado con todos los pensamientos y anotará al lado de cada uno el grado o porcentaje en que se ha creído realmente en él cuando se ha tenido.
- El "*Cuestionario de ansiedad en situaciones de búsqueda de empleo*" (ver Anexo II) ofrece en alguna de sus preguntas (por ejemplo la nº 3) ayuda para la localización de pensamientos ansiógenos.
- La "*Hoja de Registro del Listado de Pensamientos*" que ofrece Bados (1991) en su libro¹³ puede ser un buen instrumento dado que incluye los tres momentos (antes, durante y después), el grado de creencia y la polaridad de cada pensamiento.

¹³ Bados López A. (1991): *Hablar en público*. Madrid, Pirámide (pág. 280-283)



Ansiedad en situaciones de búsqueda de empleo

5.2.2.1 Parada de Pensamiento

Cuando uno se sorprende a sí mismo con pensamientos negativos ante la situación, entonces se interrumpe el flujo de ideas subvocalizando la palabra "Basta" (stop) o usando alguna otra técnica interruptora. La interrupción del pensamiento funciona porque la autoverbalización "¡Basta!" es una táctica distractora, que corta la cadena de pensamientos ansiógenos, y crea un espacio para que sea ocupado por otros pensamientos más positivos, que den lugar, a su vez, a un circuito de retroalimentación positivo (pensamientos positivos que dan lugar a emociones positivas y a comportamientos positivos ...). Como se ve, el sistema de retroalimentación puede funcionar a favor o en contra de la persona. En sus orígenes esta técnica fue diseñada para combatir los pensamientos obsesivos y fóbicos.

La parada de pensamiento puede ser muy adecuada ante la ansiedad anticipatoria que se experimenta momentos antes de enfrentarse a la situación de búsqueda de empleo. De esa manera, conseguimos controlar la ansiedad y lanzarnos a la acción ("tirarnos a la piscina").

Al practicar la interrupción del pensamiento, probablemente se apreciará que la mente aborrece estar en blanco. Es muy difícil no pensar en nada. Tan pronto como se interrumpe una serie de pensamientos, aparecen otros para ocupar su lugar. Se puede aprovechar, pues, este fenómeno generando pensamientos positivos alternativos para sustituir a los pensamientos estresantes.

5.2.2.2 Autoinstrucciones

Con este nombre vamos a denominar el procedimiento para sustituir los pensamientos automáticos por otros más positivos y optimistas. Las *autoinstrucciones* serían todo lo que la persona se dice a sí misma y que le puede ayudar a afrontar más eficazmente la situación y la ansiedad asociada a esta.. Cada persona debe generar sus propias autoinstrucciones alternativas para que sean creíbles y significativas para ella. Repetirse a uno mismo la frase "no tengo miedo" mientras se entra por la puerta de una empresa, puede que no sirva de nada para algunos sujetos. En su lugar, para otra persona puede ayudarle más el decirse: "Es lógico que sienta miedo, pero peor es quedarse en casa esperando, sin hacer nada para solucionar mi problema". Es conveniente, por consiguiente, que cada uno se confeccione por escrito su propia lista de autoinstrucciones. Las autoinstrucciones pueden ser cortas o largas, aunque es preferible que los pensamientos largos se sinteticen en pocas palabras. A modo de ejemplo presentamos algunos pensa-

Guía sobre Aspectos Generales para el Desarrollo de las Acciones de Orientación Laboral

mientos que les han servido de ayuda a algunas personas con ansiedad ante las situaciones de búsqueda de empleo. Hemos distribuido las autoinstrucciones en las tres fases de la ansiedad: antes, durante y después de las situaciones potencialmente perturbadoras.

Antes: *"Concéntrate en lo que tienes que hacer, no en el miedo". "Poniéndome nervioso no consigo nada". "Si he llegado hasta la entrevista es que ya tengo posibilidades". "He sido capaz de hablar en público otras veces y lo he hecho bien". "Sé que las entrevistas me dan miedo, pero puedo controlarlo".*

Durante: *"Es normal que aparezca esta ansiedad. Estoy a tope". "Si pienso en mi miedo, este aumentará o se mantendrá". "Concéntrate en lo que tienes que hacer". "Calma, tranquilo". "Respira profundamente". "Hacer una pausa antes de contestar la pregunta". "Todo el mundo comete errores".*

Después: *"He sido capaz de hacerlo". "Voy mejorando". "Lo haré mejor cuando tenga más práctica". "Ya hice todo lo que pude, ahora el resultado no está en mi mano". "Tendré más oportunidades". "Si lo has hecho aquí también lo podrás hacer en otras ocasiones".*

Ya se ha dicho que los pensamientos automáticos tienen un valor de reales para la persona. Se los cree, no les pone en duda, y por eso tienen el poder de generar sentimientos de ansiedad o de otro tipo. Es preciso, por tanto, ir más allá y, además de simplemente intercambiar un pensamiento negativo por otro positivo, es conveniente para muchas personas el *atacar y cuestionar esas creencias irracionales*. Para ello, una vez que se ha descubierto un pensamiento negativo, el siguiente paso es desafiarle y evaluarle críticamente con preguntas, para así llegar a generar pensamientos válidos, útiles y creíbles.

Ofrecemos a continuación algunos ejemplos que pueden servir para cuestionar la base ilógica de las creencias susceptibles de provocar estrés en la búsqueda de empleo:

"¿Tengo certeza de esto?"

"¿Qué prueba tengo de que sea así?"

"¿Acaso tengo una bola de cristal?"

"¿La opinión de este seleccionador refleja la del resto del mundo?"

"¿Existen otras interpretaciones alternativas?"



Ansiedad en situaciones de búsqueda de empleo

“¿Me ayuda este pensamiento a conseguir superar esta prueba?”

“¿Me ayuda este pensamiento a solucionar mi problema de trabajo?”

“Incluso si esto es verdad ¿Hasta qué punto es una catástrofe?, ¿Es tan malo como parece?”

“¿Estoy nervioso o me estoy poniendo yo, a mí mismo, nervioso?”

“¿Hasta qué punto estoy nervioso por la situación o porque yo me lo esté provocando?”

5.3 Componente FISIOLÓGICO (Siento)

5.3.1 Técnicas de Relajación

La relajación ha sido, cronológicamente hablando, la primera de las técnicas utilizadas para manejar la ansiedad. Derivada del Condicionamiento Clásico, ha demostrado ser efectiva utilizándola como una técnica por sí sola, o bien como parte de un paquete de tratamiento más amplio. Existen distintos procedimientos. El más utilizado ha sido el de la Relajación Muscular Progresiva de E. Jacobson (1938), aunque, planteamientos parecidos también realiza Wolpe (1958). La premisa fundamental en la que se basan es que la tensión se relaciona de alguna forma con la ansiedad, por tanto, un entrenamiento en la reducción de dicha tensión muscular traerá consigo, a su vez, una reducción de la ansiedad asociada a ella. También ha sido utilizada, aunque en menor medida, la técnica denominada Entrenamiento Autógeno o de Relajación por Inducción, de Schultz (1932), que se pretende provocar en la persona el estado de relajación profunda, contrario a la ansiedad.

El aprendizaje de las técnicas de relajación tiene ciertas características e inconvenientes que lo hacen más apropiado para estar integrado en una acción o taller específico de una duración temporal amplia. Entre estas están el que es un aprendizaje que requiere tiempo (los programas de relajación están pensados para varias semanas) y exigen práctica y entrenamiento. Además, pueden llegar a provocar extrañeza y recelo en los sujetos cuando se aplica en un contexto laboral y a una problemática como el desempleo. En vista de lo cual, me voy a limitar a recomendar aquí solo *técnicas de relajación breves, sencillas y fáciles de aplicar*, como son las **técnicas de respiración**¹⁴: *la respiración relajada y la respi-*

¹⁴ Del libro de Bados López, A. (1991): *Hablar en público*. Madrid. Pirámide.

ración profunda. Teniendo en cuenta que un efecto de la activación somática ante un acontecimiento estresante es la respiración rápida y difícil, por consiguiente, enseñar a respirar correctamente ayudará a la persona a sentirse menos tensa.

a. La respiración relajada. Se sabe que una persona promedio cuando está relajada respira de 12 a 16 veces por minuto. Esta técnica, por lo tanto, va encaminada a conseguir una respiración lenta y regular, lo que es una ayuda para la consecución de un efecto relajante. Los pasos a seguir son los siguientes:

1º paso. Se inspira por la nariz durante 2 ó 3 segundos utilizando el diafragma (el abdomen se elevará).

2º paso. Se hace una breve pausa después de inspirar.

3º paso. A continuación, se expulsa el aire lentamente por la nariz o la boca durante el doble de tiempo que se estuvo inspirando, es decir, durante 4-6 segundos.

4º paso. Se hace una nueva y breve pausa antes de volver a inspirar.

5º paso. Este ciclo de "inspiración-pausa-espирación lenta-pausa" se repite las veces que sea necesario.

Otra variante posible es:

- Inspirar durante 4 segundos, hacer una breve pausa, espirar durante 4 segundos y volver a hacer otra breve pausa antes de inspirar de nuevo
- Inspirar durante 3 segundos, espirar durante otros 3 segundos y hacer una breve pausa antes de volver a inspirar.

b. La respiración profunda. Esta técnica puede ser útil en situaciones en las que uno está muy alterado. En ese caso, pueden hacerse una o más respiraciones profundas para facilitar la relajación y lograr enlentecer y regular la respiración.

1º paso. Inspirar lenta y profundamente por la nariz durante al menos 5 segundos

2º paso. Retener el aire en los pulmones de 5 a 7 segundos

3º paso. Soltar lentamente el aire por la nariz o por la boca durante 10 segundos, concentrándose en las sensaciones de relajación que se producen al exhalar.

Después de la(s) respiración(es) profunda(s), hay que seguir respirando lenta, regular y diafragmáticamente sin retener el aire.



Ansiedad en situaciones de búsqueda de empleo

Tanto en la respiración profunda como en la respiración relajada, puede ser útil repetirse mentalmente la palabra "calma", "relax" o "tranquilo", u otra similar, cada vez que se exhale. Estas técnicas respiratorias son eficaces como técnicas breves de relajación para afrontar la ansiedad que uno experimenta en un momento dado, por ejemplo antes de hablar en público, antes de entrar en una entrevista, o al hacer uso del teléfono.

En general, lo mejor es intentar relajarse previamente a la actuación (entrevista, examen, etc.). Y si es preciso hacerlo durante esta, emplear alguna técnica rápida.

5.3.2 La Desensibilización Sistemática

La técnica fue desarrollada por Wolpe (1958). Su aplicabilidad al contexto que nos ocupa, el de la orientación laboral, la consideramos poco apropiada por tener un carácter más de psicoterapia clínica. Sin embargo, existen experiencias¹⁵ que avalan su eficacia en el tratamiento de la ansiedad ante los exámenes. A continuación, y solo por el interés de conocer los principios sobre los que se basa, resumimos estos:

- Se pretende la sustitución de la ansiedad por la relajación como respuesta antagónica.
- Inicialmente se entrena a la persona en relajación muscular.
- A continuación, se identifican los estímulos generadores de ansiedad, y se elabora una jerarquía de situaciones ansiógenas.
- Valoración que realiza el sujeto sobre el nivel de ansiedad experimentado al imaginar cada una de las situaciones de la jerarquía.

5.3.3 Técnicas de Biofeedback

Nos vamos a limitar simplemente a mencionarla porque su aplicación al contexto de la orientación laboral es difícil y costosa. El procedimiento consiste en proporcionar información al sujeto acerca de sus reacciones fisiológicas, utilizando para ello instrumentación electrónica de medida, y haciendo que el sujeto sea consciente de su actividad interna, de manera que pueda controlarla voluntariamente, por ejemplo reduciendo su tasa cardíaca, o tomado control sobre su respuesta psicogalvánica, etc.

¹⁵ Hernández J.M., Pozo C., y Polo A. (1994): *Ansiedad ante los exámenes*. Valencia, Promolibro, Pág. 70-76.

5.4 OTRAS TÉCNICAS

5.4.1 Entrenamiento en Asertividad

El entrenamiento en asertividad es otra posible vía para lograr afrontar la ansiedad vivida ante las situaciones de búsqueda de empleo. Si entendemos que la asertividad es *“la capacidad del individuo para transmitir a otra persona sus posturas, opiniones, deseos, etc., de una manera eficaz y sin sentirse incómodo”*, vemos, pues, que el comportamiento asertivo es incompatible con la ansiedad y con otras emociones negativas. Si, además, sabemos que la persona asertiva *“defiende los propios derechos sin violar los derechos de los demás”*, entonces ejercer un papel activo ante la situación laboral, incrementando los comportamientos de afirmación de sí mismo, y afrontándola con la convicción de que se es poseedor de unos derechos, va a ser un buen medio para controlar el estrés vivido ante, pongamos, una entrevista de selección de personal, además, de otros beneficios asociados, como son la mejora del autoconcepto, la autosatisfacción, la seguridad y el valor para actuar. Hay que tener en cuenta que el primer componente de la asertividad es el cognitivo, es decir, los pensamientos, lo que supone una evidente relación con las técnicas de reestructuración cognitiva que hemos visto anteriormente. Pensamientos como *“mi opinión no es suficientemente importante como para decirla en alto en este grupo”*, son inhibidores y estresantes de la persona. El entrenamiento asertivo consigue modificarlo por otro u otros pensamientos como *“mi opinión es tan importante como la de los demás candidatos, y tengo el derecho a, por lo menos, exponerla ante este grupo”*.

5.4.2 La Intención Paradójica

La intención paradójica se basa en las técnicas de Terapia Breve de Milton H. Erickson y la logoterapia de Viktor Frankl. Sus principios y prácticas han sido elaborados y explotados por Jay Haley y por los miembros del Instituto de Investigación Mental de Palo Alto, California. Soy consciente que la propuesta de esta técnica tiene unas connotaciones de psicoterapia y que es chocante y arriesgada hacerla en un contexto de orientación laboral. Pero estoy convencido de que tiene sentido una aplicación sencilla de sus premisas, por ejemplo, en el marco de la Tutoría Individual. En determinados casos puede ser un método muy rápido y poderoso para ayudar a desempleados afectados por un nerviosismo excesivo. La intención paradójica resulta más efectiva con los síntomas individuales que el sujeto percibe como involuntarios, o sin control sobre ellos. Es especial-



Ansiedad en situaciones de búsqueda de empleo

mente útil cuando el problema implica ansiedad anticipatoria, como es el caso que nos viene ocupando: nerviosismo ante las situaciones de búsqueda de empleo. De igual manera, puede ser apropiada de usar con personas que presentan un problema de evitación de las situaciones. Muy esquemáticamente la intención paradójica consistiría en:

- No esforzarse en comprender *por qué* existe el problema, sino sólo en *cuál* y *cómo* es el problema en la actualidad.
- Determinar el círculo síntoma-solución. Hablar con la persona para averiguar cuál es la “solución” desafortunada que está intentando aplicar ante la situación problema (por ejemplo hablar en público). Todos sus intentos desesperados para resolver el problema sólo sirven para perpetuarlos. Porque desde el punto de vista de esta técnica “*la solución es el problema*”. Podría ser, por caso, que esta persona intente aplicar sin éxito la solución de esforzarse en ocultar los signos de la ansiedad, con lo que sólo está consiguiendo ponerse aún más nerviosa, y al percibir esto intente con más desesperación camuflarlo, entrando en un ciclo de retroalimentación que puede llevarle al bloqueo.
- Definir con el sujeto una conducta a conseguir que sea concreta (objetivo), por ejemplo, ser capaz de exponer sus dos puntos fuertes que posee para un puesto en la próxima entrevista en grupo.
- Asegurar un compromiso de la persona para asumir un pequeño riesgo, puesto que el éxito depende de que el sujeto actúe, haga algo en la situación.
- Prescribir el síntoma (el estrés): pedirle que actúe nervioso. Esta es la clave de esta técnica, pedirle que lleve a cabo lo que ha evitado o se ha esforzado en evitar (los signos de la ansiedad). Con ello rompe el círculo estrés-falsa solución-estrés. Se desvía la atención y al sujeto le da control sobre su problema de ansiedad. A la persona se le podría pedir algo así: *“Ante todo quiero que en esa entrevista, al menos en la primera pregunta, tu te anticipes y avises al entrevistador y al resto de candidatos del grupo que estás muy nervioso, que probablemente vaciles durante tu respuesta, y que no estás seguro de poder hacerlo bien, pero que vas a intentarlo. Entonces comienzas tu respuesta”*. Para comprender por qué prescribir los síntomas funciona, debemos darnos cuenta que el objetivo del cambio no es el síntoma (la ansiedad). Lo que debe cambiarse es la solución que

el desempleado ha venido aplicando infructuosamente al problema de la ansiedad.

- Incluir una variación (en la duración, intensidad, localización, ...), aunque pequeña, en la conducta usual. (*"al menos en la primera pregunta, ..."*). De este modo se gana control sobre el síntoma de la ansiedad.
- Reformular el problema en el lenguaje de la persona, para así prescribirle que actúe como antes nunca estaría dispuesto a hacer. Es necesario que usemos unos argumentos que esa persona pueda entender, ajustándonos a la forma en la que interpreta su problema, en este caso de ansiedad. Por ejemplo, si para la persona es muy importante la sensación de ridículo, el reformular la prescripción diciendo: *"Dado que parece inevitable que se den cuenta de que estás muy nervioso, anticipándote y descubriéndolo tú y no ellos (entrevistador y grupo) evitarás la sensación de que te han pillado, lo cual resulta verdaderamente embarazoso y ridículo"*.
- Asegurar el acuerdo en seguir las instrucciones.- Lo importante es que la persona entienda las instrucciones, las acepte y realice un esfuerzo para seguirlas. Si cumple, o no, las tareas encomendadas es poco importante con tal de que el objetivo de la intención paradójica se consiga: eliminar la respuesta de evitación, cambiar la solución ineficaz.

5.4.3 Enfoque Centrado en Soluciones.

El enfoque Centrado en Soluciones posee una aplicabilidad indiscutible ante la ansiedad en la búsqueda de empleo. En síntesis, sus fundamentos teóricos y sus procedimientos de trabajo van encaminados a generar un cambio en la forma de pensar de la persona, lo que tiene mucho que ver con el afrontamiento de la ansiedad. No pretendo repetir aquí lo que ya aparece muy bien desarrollado en las guías de acciones de orientación, como la Tutoría Individual o el DAPO, pero sí llamar la atención sobre lo sugerente de este enfoque y sobre las posibilidades que le veo para ayudar a nuestros usuarios afectados por un excesivo estrés.

> *Ideas del Enfoque Centrado en Soluciones aplicables al problema de la ansiedad ante situaciones de búsqueda de empleo:*

- Confiar y centrar la atención en *los recursos del propio sujeto* para solucionar el problema.



Ansiedad en situaciones de búsqueda de empleo

- (L) Localizar las excepciones al problema, las ocasiones exitosas, los logros sobre el problema, las soluciones que le han funcionado a la persona.
- (A) Ampliar esas excepciones.
- (A) Atribuir el control al sujeto, devolverle la eficacia sobre el problema.
- Establecer objetivos: relevantes, concretos, formulados en positivo, alcanzables y interaccionables.
- Generar y/o cambiar en la persona sus expectativas: expectativas de autoeficacia, expectativas de éxito, y expectativas de locus de control.
- Uso del lenguaje presuposicional.
- Uso de las escalas.
- Proyecciones al futuro.
- Fundamentos constructivistas: la realidad no existe, la inventamos.
- Modificar las creencias de la persona, las "construcciones de la realidad".
- De la teoría de los Sistemas: la causalidad circular, los cambios en los elementos que forman un sistema.

6. ENCAJE DE LA INTERVENCIÓN EN ANSIEDAD EN EL SISTEMA DE ACCIONES DE ORIENTACIÓN PROFESIONAL PARA EL EMPLEO

Si convenimos que es preciso atender la excesiva ansiedad sufrida por las personas que buscan trabajo desde el marco de los servicios públicos de empleo, entonces, en este momento se nos plantean dos opciones:

- a. Atender la ansiedad dentro o desde las acciones de orientación ya existentes (Tutoría Individual, BAE-G, Taller de Entrevista, y DAPO).
- b. O bien, crear una acción nueva y específica, para la que en alguna ocasión he llegado incluso a pensar en un nombre y, cómo no, en unas siglas: Grupo de Estrés en Situaciones de Búsqueda de Empleo (GESBE).

Cualquiera de las dos posibilidades tiene sentido. La segunda, crear una acción específica, sería un proyecto a plantearse de cara al futuro. De momento, y en tanto eso llegue, lo cierto es que con lo que tenemos podemos ya abordar el problema de la ansiedad.

Guía sobre Aspectos Generales para el Desarrollo de las Acciones de Orientación Laboral

Acciones de Orientación	Aspectos de intervención
Tutoría Individual	<ul style="list-style-type: none">- Reestructuración de pensamientos- Reevaluación de sí mismo y de las situaciones- Adquisición de habilidades para buscar empleo- Metas y objetivos- Expectativas- Recursos y logros de la persona- Motivación, etc.
BAE-Grupo	<ul style="list-style-type: none">- Adquisición y entrenamiento de habilidades para la búsqueda de trabajo- Información del mercado de trabajo
Taller Entrevista	<ul style="list-style-type: none">- Habilidades para afrontar entrevistas- Habilidades de comunicación- Reevaluación de la autoimagen (autoestima)- Expectativas- Asertividad
DAPO	<ul style="list-style-type: none">- Los mismos aspectos que la T.I. pero en contexto grupal- También habilidades para la búsqueda de empleo

Prácticamente, como se puede apreciar, todas las acciones del paquete OPE (Orientación Prof. Para el Empleo) inciden en alguno de los componentes de la ansiedad: cognitivo (Pienso), conductual (Actúo), y, en menor medida, el fisiológico (Siento). Todos ellos tienen la capacidad de influir en el grado de ansiedad del sujeto. Además, con una concepción integradora y sistémica de las acciones de orientación, al ocuparnos de un aspecto también estaremos generando cambios en otros. Al trabajar ansiedad modificamos, a su vez, autoestima, expectativas, motivación ... y viceversa etc. Cuando en el marco de una Tutoría Individual, pongamos por caso, trabajamos objetivos, motivación, habilidades... estaremos contribuyendo a que el sujeto gane control sobre su excesivo nerviosismo asociado a la búsqueda de un empleo. Esto, para terminar, es un esperanzador colofón a nuestra labor, pues nos ofrece variados caminos para llegar al mismo fin, que no es otro que el de facilitar el acceso al preciado bien del trabajo al que lo busca.

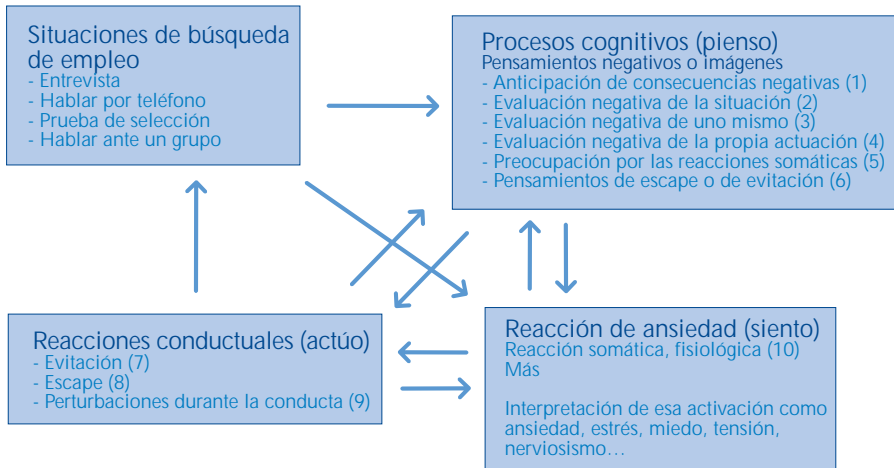


Ansiedad en situaciones de búsqueda de empleo

ANEXOS

ANEXO I

CARACTERÍSTICAS DE LA ANSIEDAD EN LA BÚSQUEDA DE EMPLEO



Ejemplos

PROCESOS COGNITIVOS (PIENSO):

- 1) "Pensarán que sólo digo tonterías". "Voy a hacer el ridículo"
- 2) "No me gustan nada las entrevistas". "Hablar en público es realmente horrible"
- 3) "Nunca seré capaz de conseguirlo".
"Con mi curriculum no tengo nada que hacer"
- 4) "Lo estoy haciendo todo mal". "Peor imposible"
- 5) "Estoy sudando y se van a dar cuenta de que estoy muy nervioso".
"El corazón me va muy acelerado"
- 6) Me da mucho miedo, prefiero no hacerlo". "Mejor telefoneo otro día"

REACCIONES CONDUCTUALES (ACTÚO)

- 7) No presentarse al examen, o a la entrevista.
- 8) Dar respuestas muy cortas en la entrevista para terminar rápido. O colgar el teléfono a la primera de cambio.
- 9) Bloqueos, tartamudeos, temblor de voz, retorcerse las manos, repeticiones frecuentes de palabras, incoherencias.

ACTIVACIÓN SOMÁTICA (SIENTO)

- 10) Sudoración, enrojecimiento, tensión muscular, manos frías, ritmo cardiaco acelerado, molestias en el estómago, respiración rápida o difícil, sequedad de boca.

ANEXO II

CUESTIONARIO DE ANSIEDAD EN LA BÚSQUEDA DE EMPLEO

NOMBRE Y APELLIDOS: _____

D.N.I.: _____

FECHA: _____

1) Indica **tu grado general de ansiedad** en la búsqueda de empleo, experimentado en la actualidad. (rodea tu respuesta)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Nula ansiedad Leve ansiedad Baja ansiedad Media ansiedad Alta ansiedad Muy alta ansiedad Máxima ansiedad

2) Identifica **las situaciones** de búsqueda de empleo en las que tu experimentas estrés-ansiedad, y **el grado (de 0 a 10) antes, durante y después:**

Situaciones de búsqueda de empleo que te provocan estrés	Grado de estrés (de 0 a 10)		
	Antes	Durante	Después
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			



Ansiedad en situaciones de búsqueda de empleo

- 3) De las 3 situaciones anteriores que más estrés te supongan, determina: las *manifestaciones físicas*, *pensamientos* y *comportamientos/conductas* que les acompañan:

Situación	Síntomas físicos	Pensamientos	Conductas

- 4) ¿De qué manera la ansiedad te supone un problema en tu búsqueda de un trabajo?

- 5) Cuando buscas trabajo, ¿Cómo consigues controlar la ansiedad para que no te perjudique?

Guía sobre Aspectos Generales para el Desarrollo de las Acciones de Orientación Laboral

6) ¿Cuál ha sido la experiencia más positiva en afrontar la ansiedad ante una situación de búsqueda de empleo?

7) ¿Qué clase de cambios veremos cuando hayas vencido el miedo y la ansiedad a esas situaciones de búsqueda de empleo?

8) ¿Qué tiene que ocurrir para que sepas que vas en buen camino de conseguir el control que desea sobre tu ansiedad? (*cambio mínimo*)

9) Por último, determina el nivel de éxito que tienes en el afrontamiento del estrés en tu búsqueda de empleo? (control)

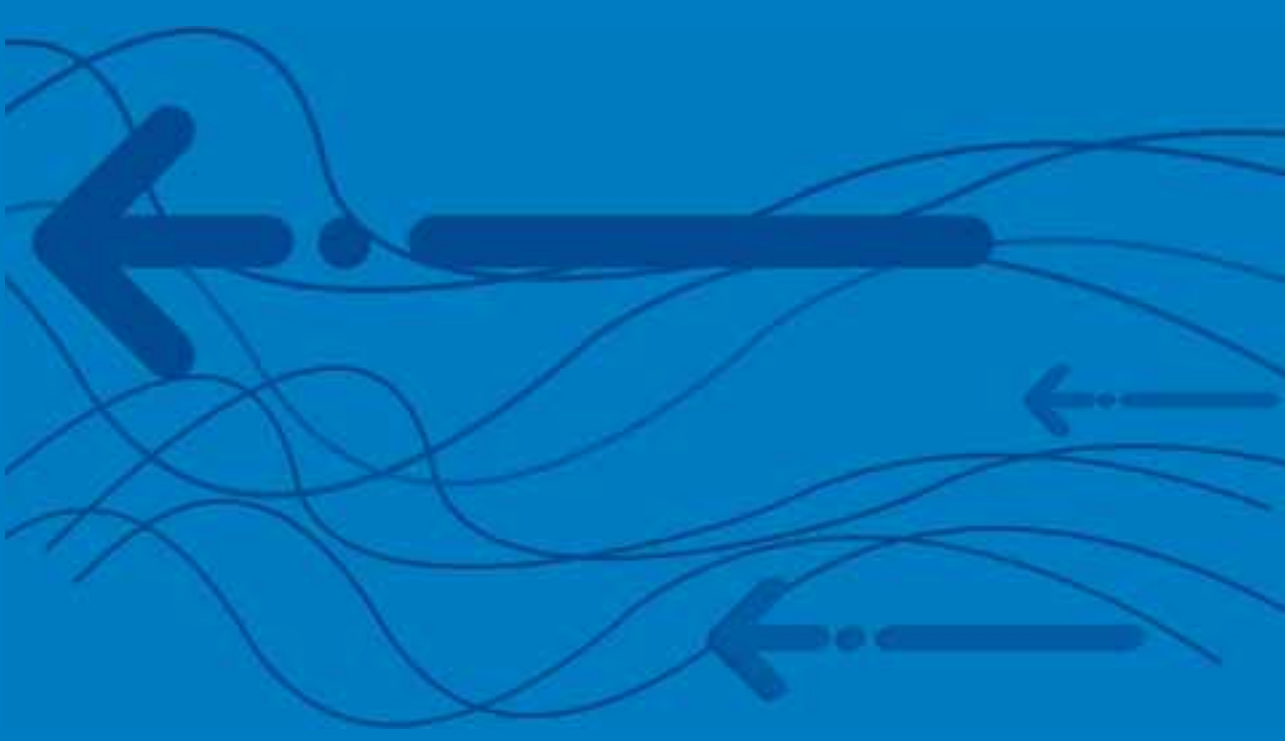
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nulo control	Leve control		Bajo control		Medio		Alto control	Muy alto control		Máximo



Ansiedad en situaciones de búsqueda de empleo

7. BIBLIOGRAFÍA

- MCKAY M., DAVIS M, FNNING P. (1985): *Técnicas cognitivas para el tratamiento del estrés*. Barcelona. Martínez Roca.
- BADOS LÓPEZ, A. (1991): *Hablar en público. Guía práctica para lograr habilidad y confianza*. Madrid. Pirámide.
- HERNÁNDEZ J.M., POZO C., POLO A. (1994): *Ansiedad ante los exámenes. Un programa para afrontamiento de forma eficaz*. Valencia. Promolibro.
- FERNÁNDEZ-BALLESTEROS R. (1994): *Evaluación conductual hoy. Un enfoque para el cambio en psicología clínica y de salud*. Madrid. Pirámide.
- BUENDÍA VIDAL J. (coordinador): *Estrés y psicopatología*. Madrid. Pirámide.
- SANK L.I., SHAFFER C.S. (1993): *Manual del terapeuta para la terapia cognitiva conductual en grupos*. Bilbao. Descée de Brouwer.
- LAZARUS R.S., FOLMAN (1984): *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona. Martínez Roca.
- SANJUÁN SUÁREZ P. (2000): "Infertilidad, estrés y moduladores psicosociales". Capítulo 6 del libro *Factores psicológicos de la infertilidad*. Madrid. Sanz y Torres.
- ELLIS A. (1998): *Cómo controlar la ansiedad antes de que le controle a usted*. Barcelona. Piados Autoayuda.
- INSTITUTO NACIONAL DE EMPLEO (INEM 2000): *Guías Técnicas de Acciones de OPE (ORIENTACIÓN PROFESIONAL PARA EL EMPLEO)*: Tutoría Individual, Taller de Entrevista, BAE-Grupo, DAPO.



Motivación de búsqueda de empleo

Rafael Piqueras Gómez



1. INTRODUCCIÓN

Una constante preocupación de los profesionales de la orientación laboral es poder contar con herramientas eficaces de intervención para trabajar con personas que, por diversos motivos, se presentan desanimadas ante la tarea de buscar empleo.

Podemos hoy encontrar un relativamente amplio abanico de manuales, guías metodológicas y otros documentos que nos ofrecen estudios sobre los factores de personalidad, posibles técnicas de intervención, modelos explicativos de los trastornos asociados al desempleo, propuestas de trabajo con grupos, y un largo etc., que podría ofrecer el suficiente apoyo para un profesional que se tome la molestia de indagar y recopilar este material para adaptarlo a su trabajo diario. Es sin embargo muy difícil poder contar, en un Servicio Público de Empleo saturado de trabajo, con el tiempo y los medios necesarios para realizar esta tarea.

El objetivo de este módulo es ofrecer una referencia clara y práctica, sin ánimo de ser exhaustiva, de aquellos elementos que han demostrado un mejor resultado a la hora de generar cambios motivados de actitud en los demandantes de empleo, así como un marco conceptual lo más sencillo posible que haga inteligible la conducta motivada de búsqueda de empleo, un tema que a menudo se convierte en farragoso y difícil de entender, escondido tras una jerga académica de escaso valor práctico a la hora de tomar decisiones frente a una persona acuciada por la urgencia del empleo y abatida por un sentimiento de frustración ante el rechazo.

Si el objetivo final es explicar cómo conseguir cambios en la conducta motivada de búsqueda de empleo, presentaremos los contenidos en esos tres bloques temáticos de forma inversa: En primer lugar explicaremos qué entendemos por conducta motivada de búsqueda de empleo, después pondremos una metodología de cambio basada en la intervención desde

las metas y las expectativas para, finalmente, explicar la forma en la que las herramientas de motivación se pueden utilizar en las distintas acciones de orientación laboral.

2. BUSCAR EMPLEO ES UNA CONDUCTA MOTIVADA

Partiremos de un presupuesto fundamental, el ser humano es intencional, es decir, actúa para alcanzar determinadas metas. Desde esta perspectiva, conductas como la de buscar un puesto de trabajo se explican desde la intención que una persona tiene de trabajar: buscar es una de las cosas que tiene que hacer para conseguir la meta del empleo.

Cuando alguien tiene muy claro a donde quiere llegar, cuando sus metas son firmes, esa persona actuará para conseguirlas. Solemos decir que alguien así tiene una actitud positiva o que está muy motivada. En este sentido, la actitud es un concepto que señala la dirección o sentido de la disposición interna de una persona hacia algo. Más concretamente, entendemos la actitud de búsqueda de empleo como la disposición interna de una persona a realizar todo aquello que le acerque a sus objetivos profesionales.

Una metáfora que puede ayudarnos es ver la actitud como el fiel de una balanza que marca el sentido de la disposición, donde, según cada persona, se inclinará a un lado o al otro dependiendo de si la tendencia es a actuar o a no actuar.

La actitud no es algo que permanezca fijo e inmutable. Este juego de fuerzas fluctúa constantemente a lo largo del tiempo, pudiendo la balanza inclinarse a uno u otro lado en momentos diferentes. Es normal que nuestra actitud pueda ser negativa durante un tiempo en el que abandonamos la búsqueda de empleo pero puede cambiar de sentido para retomar la actividad dependiendo de algunos factores. Ayudar a que se consiga este cambio es precisamente una de las tareas fundamentales de la orientación laboral.

En el ámbito laboral se confunde a menudo la actitud ante el trabajo con la actitud ante la búsqueda de empleo. Es importante distinguir ambas ya que no es raro encontrar personas que presentan una actitud claramente positiva hacia el trabajo (saben en que quieren trabajar y están perfectamente dispuestas a hacerlo) y muestran al mismo tiempo una actitud negativa hacia la búsqueda de empleo. Pueden ser personas que están



Motivación de búsqueda de empleo

preparadas adecuadamente en su ámbito profesional pero que les resulta desagradable tener que acudir a las empresas a pedir trabajo, no se sienten capaces de enfrentarse a tareas como escribir un currículum o, incluso, llamar por teléfono a una oferta que han visto en prensa y evitan estas situaciones que les producen sentimientos de rechazo.

Esta actitud negativa hacia la búsqueda de empleo puede desembocar en un auténtico abandono y asociarse a situaciones de depresión, ansiedad, o a comportamientos adictivos o antisociales, sobretodo en personas que llevan mucho tiempo en situación de desempleo o que pertenecen a colectivos con especiales dificultades de inserción.

En el lado contrario, hablar de actitud positiva es hablar de una persona que sabe plantearse sus metas de búsqueda de empleo y está dispuesta a hacer cosas para conseguirlas, o lo que es lo mismo está motivada. Una definición de motivación podría ser la disposición de una persona para hacer determinadas cosas. La motivación nos indica la fuerza con la que una determinada tendencia opera en la persona. Es el nivel de disposición interna para la acción. En el ámbito de la búsqueda de empleo nos referimos al nivel de disposición que una persona tiene para realizar todas las actividades de búsqueda de empleo, las ganas que tiene de mirar ofertas, visitar empresas, redactar currícula, etc.

Para entender mejor cómo actúan las personas adoptaremos un punto de vista sistémico que nos ayude a conseguir una visión de conjunto, a describir una estructura comprensible de la motivación y de sus relaciones internas. Intentaremos visualizar el funcionamiento del sistema, sus interacciones y los procesos que la hacen más o menos intensa. Para ello recurriremos a la división clásica de los tres componentes del ser humano: los sentimientos, los pensamientos y las conductas.

Partimos de la idea de que toda persona experimenta emociones de manera constante. Lo hacemos continuamente a medida de que nuestros sentidos nos informan sobre lo que ocurre o dependiendo de nuestra propia experiencia corporal de cansancio, dolor, etc. Respecto a la conducta de búsqueda de empleo, las personas también experimentan sentimientos y percepciones corporales relacionadas con determinados acontecimientos (el nerviosismo, los sudores o temblores que sentimos ante un examen o cuando nos enfrentamos a una entrevista con un empresario).

En principio, las emociones no son ni positivas ni negativas en sí mismas. Pueden ser más o menos intensas, pero no poseen un carácter de facilitar

o dificultar una determinada conducta. Ese elemento le es añadido por el segundo componente del sistema, los pensamientos.

Efectivamente; los pensamientos o cogniciones determinan la acción. Así, cuando un atleta siente el sudor frío en las manos y la tensión en sus músculos puede pensar “estoy listo y todos mis músculos completamente activados para comenzar la carrera”, e iniciar una buena competición. Una persona que busca empleo también aplicará determinadas interpretaciones a sus emociones y tomará una u otra decisión dependiendo de lo que piense. Si al levantarse de la cama el día que tiene que presentarse a una entrevista, se despierta muy pronto y activo, puede pensar que es la emoción del momento y que eso le ayudará a estar concentrado durante la entrevista o puede creer que es un síntoma de su inseguridad, que está demasiado nervioso y que tartamudeará y se olvidará de todo. Una u otra interpretación determinarán las conductas que se pongan en marcha.

Sin embargo no debemos quedarnos en una interpretación lineal de este hecho. No son los sentimientos y pensamientos la “causa” y la conducta el “efecto”, sino que son elementos interrelacionados que actúan como causa y efecto al mismo tiempo. Las actividades de búsqueda de empleo las entendemos mejor si las ligamos al ánimo y a la cognición. Es decir, los sentimientos los pensamientos y la conducta forman un sistema completo e interrelacionado, de tal forma que si uno de los tres elementos se modifica, necesariamente cambiarán los otros dos. Esta es la esencia del cambio, la última parte que abordaremos en este capítulo.

En realidad, no podemos desligar las tres cosas. Sólo lo hacemos para comprender mejor la estructura de la motivación, pero es evidente que el ánimo que una persona siente para ponerse a buscar trabajo está íntimamente relacionado sobre lo que piensa y con lo que hace al respecto. Si cree que haga lo que haga nadie le contratará, se sentirá desanimado y probablemente abandone la búsqueda y si cree que visitar muchas empresas le ayudará a conseguir un empleo se sentirá con fuerzas para concertar entrevistas de selección.

Tendríamos un sistema (fig. 1) en el que la parte visible, la más exterior, la configuran las conductas, las cosas que hacemos para encontrar trabajo. Internamente, en el corazón de la figura, nuestra afectividad, cómo nos sentimos ante la tarea de buscar trabajo. Y entre lo que sentimos y lo que hacemos, los pensamientos, todo lo que nos decimos a nosotros mismos sobre el tema, las conclusiones, creencias, explicaciones o valoraciones que hacemos respecto a si vamos o no a realizar tal o cual actividad.



Motivación de búsqueda de empleo

• Figura 1



Pero avancemos un poco más en el aspecto cognitivo ya que, de los tres mencionados, es quizás el que menos se ha estudiado con referencia a la situación de desempleo. Aclaremos a que tipo de cogniciones o pensamientos nos referimos exactamente cuando hablamos de motivación de búsqueda de empleo. La psicología cognitiva nos ofrece un amplio repertorio de pensamientos para trabajar: atribuciones, metas, autoestima, ideas irracionales, paradojas, valores, expectativas, etc. Todas ellas pueden sernos útiles y sobre todas ellas existen modelos y formas de intervenir.

Sería francamente prolijo explicarlas todas y adaptar su aplicación al ámbito de la búsqueda de empleo. Creemos que se puede trabajar con cualquiera de ellas y que será una decisión del profesional de la orientación laboral incidir más en una u otra según sus propias habilidades y conocimientos.

Sin embargo, existen algunas ideas que nos ayudan a tomar decisiones para trabajar en este sentido. El profesor Rodríguez Morejón hizo en 1994 una propuesta de clasificación basándose en la evidencia científica de las cogniciones que mostraron una relación más significativa con el cambio conductual y distinguió tres tipos de cognición: las metas, las expectativas y las atribuciones.

Ya mencionamos en el inicio de este apartado a las **metas**. Volvemos al concepto de conducta motivada, lo que "mueve" a una persona. Una de las explicaciones más aceptadas sobre la motivación es que las personas nos movemos (actuamos) para conseguir algo. Cuando alguien está motivado lo está para alcanzar una determinada meta: ganar un partido de fútbol o conseguir un empleo, por ejemplo. Es decir, nos moveremos siempre que pensemos o creamos que moverse nos ayudará a lograr aquello que deseamos.

Así mismo, existe un segundo grupo de pensamientos que también se relaciona con lo que las personas hacemos y sentimos. Se trata de las creencias respecto a si seremos o no capaces de hacer algo y sobre si conseguir algo va a depender de nosotros o no. Son las llamadas **expectativas**.

Cuando hablamos de emociones, mencionábamos algunos pensamientos que las personas construían para explicar sus sentimientos: “me sudan la manos porque no soy capaz de hablar en público”. Es un ejemplo de atribución, el porqué de una determinada sensación o afecto. Las **atribuciones** son inferencias causales que las personas nos hacemos para explicar lo que hacemos o sentimos.

Nosotros optaremos por explicar con más atención las metas y las expectativas. Esto no es una decisión arbitraria. Son cogniciones que han sido investigadas y han demostrado tener una gran utilidad para la intervención en ámbitos como el educativo, el clínico o el laboral, que ahora nos ocupa (las atribuciones también han demostrado su influencia en la conducta pero el trabajo con ellas no se adapta fácilmente al contexto de la orientación laboral). Las expectativas en concreto han demostrado tener una incidencia directa con las probabilidades de consecución de un puesto de trabajo y con el tiempo de permanencia en situación de desempleo.

Este modelo de trabajo se encuentra en consonancia con las recientes corrientes de intervención breve, que contemplan la autonomía de las personas como objetivo de trabajo y confían en los recursos y estrategias de resolución de problemas de los propios usuarios. Así, la intervención se ajustan mejor al tipo de relación que se establece con un orientador laboral, implica menos control, son menos patologizantes y no interfirieren en ámbitos personales de los usuarios.

3. METAS QUE ACTIVAN LA BÚSQUEDA DE EMPLEO

Ya hemos explicado cómo la conducta motivada de búsqueda de empleo se configura desde la construcción de metas, que el ser humano es intencional y necesita saber lo que quiere conseguir para ponerse en marcha.

Saber qué queremos alcanzar en la búsqueda de empleo es un paso positivo hacia la colocación y aumenta la probabilidad de tomar decisiones eficaces. Una persona que no tenga claro que es lo que hay que hacer para buscar trabajo, que desconozca los pasos que hay que dar para que un empresario cuente con ella en su empresa, se sentirá insegura y las cosas que haga es probable que no le ofrezcan los resultados esperados.



Motivación de búsqueda de empleo

Sin embargo, conocer estos pasos, no es suficiente. El conocimiento no es motivador por sí mismo, de hecho, muchos desempleados saben qué cosas “deben” hacer para buscar trabajo, han podido disponer de esta información en algún manual de búsqueda de empleo o al participar en un programa de inserción y sin embargo, en un momento dado, tiran la toalla.

Si queremos que los objetivos de búsqueda de empleo cumplan un papel activador en el sistema de motivación deben cumplir, al menos, tres requisitos importantes. Ser propios, estar formulados en positivo y ser concretos.

PROPIOS: Una persona en situación de desempleo, normalmente tiene que programarse la búsqueda por sí misma. No ocurre lo mismo en muchos puestos de trabajo, donde la planificación corre a cargo de la empresa. Para un desempleado, la planificación de la búsqueda y los objetivos a cubrir son responsabilidad principalmente suya.

El trabajo del orientador laboral consiste en aplicar determinadas técnicas que permitan al desempleado plantear sus propias metas. Si queremos aumentar las probabilidades de que realice actividades de búsqueda eficaces y de que se mantengan en el tiempo, tenemos que asegurarnos de que es el propio desempleado el que decide y asume qué actuaciones son esas y cómo desarrollarlas. Si no es así, es probable que cumpla instrucciones como un autómatas pero no es esa precisamente la situación más motivadora. Más adelante veremos la forma de hacer esto.

FORMULADOS EN POSITIVO: Un objetivo motivador debe formularse como algo a hacer o a conseguir, no como el abandono de una actividad. Pensar en que “no tengo que ponerme nervioso” o “debo dejar de usar esa muletilla en las entrevistas” sólo nos distrae de hacer otras cosas bien y nos produce una sensación de inseguridad y tensión.

Los objetivos en positivo son motivadores por que ayudan al desempleado a imaginarse en una situación de logro, aunque sea parcial. Una persona que piense “voy a enviar mi currículum a esta empresa y después me acercaré a solicitar una entrevista” se hace una idea clara de qué cosas ocurrirán y en qué momento y estará, por lo tanto más preparada y motivada para ponerse en marcha.

CONCRETOS: Las metas demasiado generales o ligados a sentimientos indefinidos a menudo producen pensamientos de incapacidad o dificultad en las personas. Pensar que “me mostraré muy seguro de mi mismo” por ejemplo, es difícil que nos motive a hacer algo si no tenemos muy claro qué es eso de mostrarse seguro, en qué se nota y qué puedo hacer para ofrecer esa imagen.

Concretar significa descomponer una meta en las conductas más pequeñas, describir pasos intermedios observables. Esto hace que los desempleados piensen en cosas alcanzables y, por lo tanto, motivadoras. Si sólo pienso: “tengo que hablar con alguien importante en mi contexto profesional”, es posible que me desanime ante un reto demasiado alto o lejano. Pero pensar en acercarse primero a conocer una determinada empresa, hablar con personas que conocen al director o escribir una carta de presentación, pueden ser pequeños objetivos más fáciles de conseguir y más motivadores.

Otra forma de concretar metas es ponerlas en relación con las personas del entorno del desempleado. Describir qué notarán los demás cuando consiga avanzar, qué cambios van a notar, es una forma de fijar los objetivos y de relacionar la búsqueda de empleo con más personas.

La situación de orientación laboral debe facilitar de manera participativa el planteamiento de estos objetivos sin olvidar que la persona que busca trabajo debe planificarse de manera autónoma. Por este motivo, conseguir metas concretas, verificables y medibles ayudará a que la persona se auto-evalúe constantemente y pueda adaptarse al mercado laboral en el que busca empleo. La habilidad de auto-programación se refuerza con algunas estrategias prácticas: establecer prioridades y metas alternativas, especificar límites temporales y asegurar sistemas de retro-información sobre el cumplimiento de las metas.

Hemos visto cómo un tipo de pensamiento, las metas, pueden influir en la motivación. Además, las metas poseen una característica fundamental que las hace más interesantes que otras cogniciones a la hora de trabajar con ellas: son pensamientos dirigidos al futuro, a una zona temporal a la que aún no hemos llegado y en la que, en principio, puede ocurrir cualquier cosa. Esto permite que podamos manejar un amplísimo repertorio de posibilidades; podemos planificar lo que consideremos oportuno y, por lo tanto, podemos conseguir objetivos propios, positivos y concretos. Cuando preguntamos a una persona desempleada qué cosas cree que tendrá que hacer para conseguir un empleo, se abre ante nosotros un enorme campo en el que construir metas motivadoras.

4. EXPECTATIVAS Y BÚSQUEDA DE EMPLEO

Otra cognición que se dirige al futuro son las expectativas. En el campo de la búsqueda de empleo, son muchas las expectativas que influyen en el nivel de motivación de los desempleados y no siempre de forma positiva.



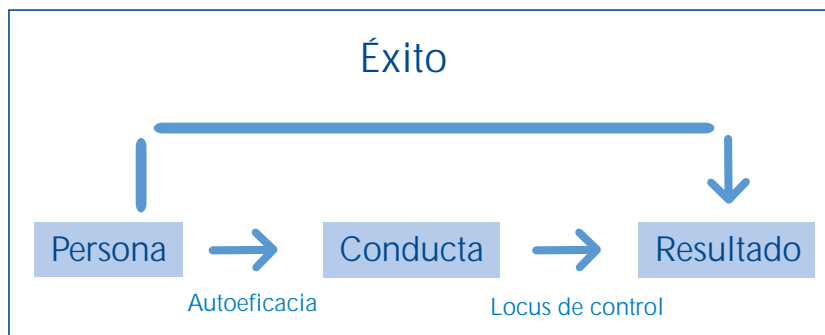
Motivación de búsqueda de empleo

Las expectativas son creencias valorativas sobre lo que ocurrirá en el futuro. Pensamientos sobre si seremos capaces o no de hacer algo, de si hacer tal o cual cosa nos va a ayudar o si, sencillamente, ocurrirá o no algo.

El interés que suscitan estas cogniciones en el campo de la intervención psicosocial ha crecido mucho los últimos años habida cuenta de las evidencias encontradas en la investigación sobre su influencia en la resolución de problemas humanos. En el campo del empleo, se han realizado algunos estudios que también demuestran una relación significativa entre la consecución de un empleo y un determinado perfil de expectativas.

Pero aclaremos a qué tipo de pensamientos nos estamos refiriendo. En concreto, y según la clasificación de 1992 del profesor Palenzuela y sus colaboradores, podemos distinguir tres tipos de expectativas: Expectativas de autoeficacia, de éxito y de locus de control (que a su vez puede ser interno o externo).

- Figura 2



(Palenzuela, Prieto, Almeida y Barros, 1992)

AUTOEFICACIA. Son creencias sobre la propia capacidad para realizar una determinada tarea. En nuestro caso hablamos de la capacidad que los desempleados consideran que tienen para desarrollar las tareas de búsqueda de empleo.

La autoeficacia funciona, como un intermediador entre la persona y una posible futura conducta, es decir, son creencias que se refieren principalmente a cómo pensamos que realizaríamos una actividad, una conducta determinada. Así, una persona en desempleo puede considerar que está

perfectamente capacitado para realizar una prueba profesional de conductor, por ejemplo, y que, cuando llegue el momento de hacerla, si es que llega, realizará correctamente las maniobras y todas las pruebas del examen. Recordemos que son creencias, pensamientos sobre algo que aún no ha llegado del tipo “seré capaz de aparcar con menos de 4 maniobras”.

LOCUS DE CONTROL: Creencias que apoyan la idea de que los resultados que se puedan obtener dependen de la propia conducta. El locus de control nos indica hasta qué punto cree la persona conseguir empleo está relacionado con desempeñar correctamente las conductas de búsqueda. Las expectativas de locus de control pueden tener dos sentidos, desde la convicción de que cuanto más se esfuerce en buscar más probabilidades de conseguirlo tendrá (Locus de control interno), hasta el otro extremo: creer que haga lo que haga en nada puede influir sobre las probabilidades de alcanzar su meta, que eso depende de otros factores ajenos a su control (Locus de control externo).

Así, el locus de control es un mediador entre la conducta y el resultado. Indica en donde se sitúa el control del proceso. Nuestro ya famoso conductor podría pensar que “hacer bien el examen aumentará sus probabilidades de ser contratado” (Locus de control interno) o que “da lo mismo hacer un buen examen, ya que la plaza está dada de antemano” (Locus de control externo).

ÉXITO: Son creencias sobre las posibilidades globales de que ocurra un hecho determinado. En nuestro caso el ejemplo más claro es la valoración que hace una persona sobre la posibilidad de conseguir o no un puesto de trabajo, pero también serían expectativas de éxito pensamientos sobre si conseguiré una entrevista o si me contestarán a un currículum, por ejemplo. Poseen un carácter casi mágico, son creencias firmes en las que no intervienen procesos de racionalización, no explican sus causas.

La formulación de estos pensamientos define su grado de optimismo: “nunca contratarán a una persona como yo” o “seguro que a este currículum sí me contestan”. Son mediadores cognitivos entre la persona y el resultado deseado, de tal forma que la persona se pronuncia mentalmente sobre si va a obtener o no algo, si ocurrirá o no tal cosa. Volviendo al ejemplo de nuestro desempleado conductor de camión, serían pensamientos del tipo “creo que no me van a contratar de conductor”: una expectativas de éxito baja, un conductor pesimista.



Motivación de búsqueda de empleo

5. MECANISMOS DE CAMBIO

Según el modelo de actitud expuesto, podemos inclinar el fiel de la balanza (cambiar la actitud), con una fuerza que llamamos motivación. Hemos visto que en la motivación interactúan conductas, pensamientos y sentimientos y hemos descrito aquellos pensamientos o cogniciones que más influyen en la motivación: las metas y las expectativas.

Comprender esta descripción teórica sobre la motivación nos ayuda a saber que podemos hacer cuando queremos cambiarla. Explicaremos a continuación algunas líneas de intervención que nos pueden llevar a modificar las cogniciones de los usuarios de orientación laboral y que aumenten la probabilidad de generar conductas autónomas para conseguir empleo.

Antes de concretar estas formas de trabajo hay que hacer una pequeña reflexión que no por obvia podemos pasar por alto. Los pensamientos son un lenguaje interno, una forma de hablarnos a nosotros mismos que comparte el mismo código lingüístico que utilizamos con nuestros semejantes. En cierta forma, pensar es hablar y hablar es pensar.

Desde esta perspectiva, si queremos que se operen cambios en los pensamientos de los desempleados usaremos una herramienta fundamental: la palabra. Comunicándonos con ellos podremos entrar a formar parte de sus pensamientos. Para que esto sea posible hay que saber hablar su mismo idioma, compartir sus palabras, es decir, antes de aspirar a cambiar nada, tenemos que acompasar nuestro discurso al de la persona que atendemos y conversar con él.

El orientador laboral trabaja en una conversación en la que podemos distinguir dos temas fundamentales: las metas que el desempleado quiere alcanzar y los recursos y avances conseguidos que puede aprovechar en su camino. Para que esta conversación dé los frutos deseados, cuenta con una serie de herramientas (técnicas) para conseguirlo. Estudiaremos a continuación estas técnicas de conversación, cómo podemos llevar un diálogo individual o grupal con los usuarios que facilite la puesta en marcha de conductas para conseguir empleo.

5.1. Objetivos

Hemos visto la importancia que las metas tienen en la conducta. Cómo deben ser para que sean motivadoras: propias, positivas y concretas. Una forma de aclarar los objetivos muy eficaz es poner a la persona en una

Guía sobre Aspectos Generales para el Desarrollo de las Acciones de Orientación Laboral

situación imaginaria futura exitosa, invitarle a pensar como serían las cosas si en el futuro consiguiera sus objetivos para que, después, nos describa con sus propias palabras los pasos que daría para llegar a esa situación:

- *Me has comentado que te gustaría poder hablar con algún empresario de tu currículum, ¿te puedes imaginar cómo será esa situación cuando lo consigas?, descríbemela con detalle.*

Después se puede continuar indagando sobre cómo consiguió su entrevista o cómo se preparó para ella, a quién se lo contó, etc.

Otra forma de conversación muy útil para conseguir objetivos es plantear al demandante que nos describa su situación en forma de escala. Su utilización nos ofrece una analogía comprensible para casi todos los niveles culturales y ayuda a clarificar el camino hacia el empleo:

- *Suponiendo que el 0 es que no tienes absolutamente ninguna posibilidad de conseguir un puesto de trabajo y el 10 que estás seguro de lograr una colocación adecuada, tú, ¿dónde te situarías?*

Las posibilidades de trabajar con esta información son casi inagotables. Se puede usar para buscar logros o excepciones ("¿qué cosas hiciste para llegar al 4?"), para planificar los siguientes pasos ("¿cuál será tu próxima actuación para subir medio punto?"), para valorar y afianzar los avances conseguidos ("La última vez que te lo pregunte dijiste 3, ¿qué cosas de las que has hecho te han convencido de que has conseguido acercarte al objetivo un punto?"), incluso puede usarse en situaciones de retroceso ("las dificultades que me comentas te hacen pensar en un alejamiento del objetivo del 6 al 4. Me parece muy valiente por tu parte que no hayas tirado la toalla ¿qué has hecho para no retroceder más?").

Estas técnicas ayudan a conseguir mucho material concreto de trabajo para planificar la búsqueda de empleo y siempre de la propia cosecha del usuario. Los detalles imaginarios que consigamos son los mejores indicadores de avance para generar recursos de autonomía en evaluación y programación.

La clave es muchas veces ser paciente. Frecuentemente caemos en la bienintencionada tentación de sugerir o incluso dirigir el "mejor" camino, indicar a la persona qué pasos debe dar. También es cierto que existe un cliché cultural que indica que el orientador laboral sabe qué hay que hacer y debe establecer el camino. Pero si queremos ser motivadores, es mejor



Motivación de búsqueda de empleo

dejar que el desempleado proponga los pasos a dar y nosotros, con preguntas, los aclaremos y los pongamos en positivo.

5.2 Mejorando las expectativas: Un futuro con empleo es posible

Trabajar las expectativas es también una tarea principalmente de comunicación. Escuchar y hablar sobre el futuro abre un campo infinito de posibilidades. Al ser elementos cognitivos se trabajan también mediante el lenguaje, tanto en situaciones de entrevista como en dinámicas de grupo. Así mismo, al ser pensamientos que se sitúan en el futuro, tienen menos probabilidades de entrar en conflicto con las creencias o atribuciones que el demandante puede tener sobre su situación.

Para provocar expectativas de **éxito**, podemos utilizar el lenguaje presuposicional (Formulaciones que dan por hecho logros del usuario), hablando como si las situaciones objetivo hubieran sido alcanzadas., introduciendo formulaciones que den por supuesto el éxito.

- *¿Cómo te vas a sentir cuando consigas hacer bien una entrevista? (y no "¿Cómo te sentirías...").*
- *Cuando os respondan a algún currículum, pondréis en práctica lo que aprendisteis en el curso.(y no "si os responden...podrías...")*

Para mejorar la sensación de **autoeficacia** en la tarea de buscar trabajo podemos hablar de los pequeños logros o de las cosas que ha hecho bien y ampliarlas lo más que podamos.

- *Que has hecho estos 4 días.*
- *Nada.*
- *Humm.*
- *Bueno, el lunes le pregunté a mi vecino si sabía algo, pero no tenía novedades.*

En ese momento hay que ampliar la información con intervenciones del tipo: "Cuéntame en detalle tu conversación con el vecino", "¿desde cuando no le habías preguntado?", "¿Por qué a ese vecino en concreto?"... La idea es recrear un acontecimiento, que apenas tenía importancia para el demandante, hasta convertirlo en algo bien hecho.

Si el demandante muestra un **locus de control** externo tendremos que esforzarnos en atribuirle los pequeños cambios positivos que hallamos detectado.

- *¿Que probabilidades tienes de aprobar el examen?*
- *Muy pocas, seguro que la plaza está ya concedida.*
- *¿El 0,01%?*
- *Pues, algo así.*
- *Y ¿cómo hiciste para decidirte a presentarte? Me parece que hay que tener mucho valor para hacer algo con tan pocas posibilidades de éxito.*
- *Hombre, hay que intentar lo que sea.*
- *Y ese esfuerzo tuyo ha hecho que de 0 pases a tener una centésima de probabilidades, 1 de 100, que no está mal en una oposición. Cuéntame un poco como ha sido lo que has hecho en ese esfuerzo, cuanto has estudiado, como te has preparado...*

Este tipo de conversación localiza el control de la situación en el propio demandante, haciéndole partícipe de su destino y comprometiéndole a la acción.

5.3 Conversando en grupo

Cuando trabajamos con grupos de desempleados tenemos una ocasión extraordinaria de fomentar la motivación. Un espacio donde se encuentran personas que atraviesan una situación similar hace más creíble el trabajo, se trasmite una sensación de trabajar con la realidad y no con las ideas de un orientador laboral que, al fin y al cabo, ya tiene trabajo.

Preguntar a los demás qué hará Fulanito para convencer a un empresario, o cuales cree que son las mejores herramientas que tiene Citanita para buscar trabajo, es un ejercicio muy motivador que hace cambiar la perspectiva que uno tiene sobre si mismo, desde la opinión de personas como él o ella.

El grupo ofrece un ambiente de colaboración, multiplica la información disponible, amplía la red de contactos y produce un efecto contagio que puede conducir a la activación de sus componentes. La forma de intervenir en una situación grupal es clave para conseguir estos efectos. Si bien todas las habilidades de manejo de grupos pueden generar un ambiente motivador, existe una técnica específica que incide directamente en las expectativas y la formulación de metas en situación de grupo, por lo que la explicaremos en este apartado: las preguntas circulares.



Motivación de búsqueda de empleo

Son formulaciones interrogativas que relacionan a tres o más personas. Demandan alguna información a una o varias personas sobre un tercero. Su uso es una de las herramientas más eficaces para conseguir una colaboración positiva por parte de cualquier miembro del grupo. Una pregunta circular dirigida al grupo sería por ejemplo: ¿Qué cualidades habéis observado en Paco cuando hablaba de su experiencia profesional?" o "Dijiste que Paco te parece un vendedor del que te puedes fiar ¿Cómo crees que va a demostrarlo cuando consiga una entrevista para trabajar de comercial?"

Para construir preguntas circulares con efectos motivadores podemos distinguir cinco elementos a tener en cuenta ilustrados en la figura siguiente:

- Figura 3

ELEMENTOS MOTIVADORES DE LAS PREGUNTAS CIRCULARES

Fomentan la participación

Reducen la carga de implicación emocional

Promueve la empatía

Presuposición de logro

Proyección positiva al futuro

Toda pregunta circular, por el mero hecho de formularse, posee tres características fundamentales:

- **Fomentan la participación:** Genera nuevas relaciones e induce a intervenir a todo el grupo. Puede fomentarla participación de alguien que está distraído "¿Qué pensará María si le proponemos hacer de empresaria?" o a todo el grupo si estamos demasiado centrados en una persona "¿Quién crees que haría mejor de empresaria?"
- **Reducen la carga de implicación emocional:** Una pregunta directa puede generar cierta ansiedad o despertar sensaciones de pudor. Esta implicación emocional se reduce en una pregunta circular ya que no tienes que hablar de ti sino de un tercero. "¿Qué pensará un empresario cuando vea a Luisa tan bien preparada para ese puesto?"
- **Promueve la empatía:** Obliga al que la contesta a ponerse en el lugar del otro, a compartir en parte su experiencia. "¿Cómo puede convencer Marta a su marido para que le deje tiempo para buscar trabajo?"

El uso de las preguntas circulares puede ayudar a conseguir un clima motivador. Además, podemos añadir a su formulación dos características más que ayuden a conseguir expectativas de éxito utilizando el lenguaje presuposicional y procurando formularlas en términos de futuro.

- **Presuposición de logro.** En la formulación de la pregunta podemos transmitir la impresión de que ocurrirá el acontecimiento deseado “¿Cómo reaccionará Miguel cuando reciba su primera oferta?”, en vez de “¿Cómo reaccionaría Miguel si le llega una oferta?”.
- **Proyección positiva al futuro.** Dirigiendo la pregunta circular al futuro, promovemos la construcción de metas y expectativas positivas. Si los miembros del grupo han traído su currículum, se puede preguntar a uno de ellos “¿Qué parte del currículum de Alfonso le va a gustar más a los empresarios?”, en vez de “¿Qué parte del currículum de Alfonso estaba mejor?”

6. LA MOTIVACIÓN EN EL SISTEMA DE ACCIONES DE ORIENTACIÓN LABORAL PARA EL EMPLEO

Hoy no podemos concebir el trabajo en orientación laboral sin tener en cuenta la motivación de búsqueda de empleo. Su presencia se ha hecho realidad en las acciones individuales y grupales, ocupando un espacio privilegiado en los manuales técnicos de los distintos Servicios Públicos de Empleo.

En este apartado hemos señalado cómo entendemos el concepto de motivación desde la perspectiva de las cogniciones y cómo podemos generar cambios de actitud incidiendo en las expectativas y las metas de los desempleados. Las Guías del INEM recogen estas propuestas y describen con claridad las técnicas empleadas. También proponen ejercicios grupales y tareas individuales que ayudan a conseguir cambios de actitud.

Haciendo un esfuerzo de esquematización, podríamos asignar a cada acción un papel diferenciado en el sistema de motivación, señalando qué aspectos se trabajan mejor en cada una de ellas. Es, por supuesto, una asignación artificial, que sólo persigue efectos aclaratorios o didácticos y que, tal y como la experiencia nos indica, sabemos que no se puede aplicar de forma rígida.

Sin embargo es interesante conocer una aproximación a los distintos contextos que mejor ayudan a fomentar conductas motivadas para mejorar



Motivación de búsqueda de empleo

un posible sistema de toma de decisiones que oriente nuestra propia conducta profesional.

La **Tutoría Individualizada**, es muy adecuada para trabajar con los *objetivos*. Una situación de entrevista facilita la construcción de metas concretas adaptadas a las características del usuario. Las situaciones grupales, a veces, fomentan una competencia que puede ser desmotivadora para aquellos que tienen más dificultades de comunicación o no se sienten capaces de seguir el ritmo del grupo. Así mismo, en una situación de entrevista individual, podemos profundizar con calma en las situaciones pasadas de éxito y buscar referencias reales de aquellas cosas que el desempleado hace bien para acordar los pasos que se irán dando para conseguir un empleo.

Los **Grupos de Búsqueda Activa de Empleo** pueden reforzar la motivación a través de la acción. Las tareas sencillas que se acuerdan para realizar entre sesión y sesión fomentan las expectativas de *locus de control interno*, consiguiendo ejemplos de logro reales. Así, podemos fomentar en el grupo la idea de que esforzarse en buscar y hacerlo bien aumenta las probabilidades de inserción. Además de las tareas acordadas, en un grupo es más fácil encontrar ejemplos reales y creíbles de cómo un currículum, una oferta de la Oficina de Empleo o apuntarse a una ETT, ha conducido a una colocación efectiva.

Algo parecido ocurre en el **Taller de Entrevista**. La diferencia es que las actividades se encuadran más en el aula que fuera de ella. El Taller de entrevista es un entrenamiento intensivo en habilidades de comunicación. La motivación surge de la práctica real retro-alimentada por el grupo que incide especialmente en la construcción de expectativas de *autoeficacia*. Las simulaciones de entrevista ofrecen modelos de actuación para quien las observa y los mensajes positivos del grupo aumentan las creencias sobre las competencias de los usuarios para un positivo desempeño en una futura entrevista.

La acción **Desarrollo de los Aspectos Personales para la Ocupación** fue especialmente diseñada para trabajar la motivación por lo que contiene estrategias y técnicas que inciden en los tres tipos de expectativas. No obstante sus ejercicios y técnicas (sobre todo el uso de las preguntas circulares presuposicionales) inciden especialmente en la generación de expectativas de *éxito* que, en la investigación realizada, ha resultado ser la expectativa que mejor predice la consecución de empleo.

Una aproximación a un diagrama de decisiones necesariamente incompleto pero orientativo podría ser:

Desempleados con objetivos profesionales y de búsqueda ambiguos, o que tienen que cambiar su habitual sector profesional y desconocen la manera de enfrentarse a la tarea de buscar trabajo, podrían encontrar una buena respuesta desde una acción individualizada que le ayude a construir metas concretas y positivas de forma autónoma.

Si el desempleado está desmotivado por tener poca experiencia en buscar trabajo, desconoce las técnicas básicas de búsqueda, no sabe donde y cómo encontrar la información sobre ofertas, cursos, etc. puede servirse de un grupo de búsqueda e iniciarse en estas tareas orientadas por un técnico y colaborando con personas en su misma situación. Las primera tareas sencillas, normalmente exitosas, aumentarán su autoeficacia y la sensación de que puede tener control sobre el proceso de inserción.

Un taller de entrevista es un herramienta muy potente para personas con dificultades de comunicación, que presentan ansiedad ante la idea de enfrentarse a una entrevista de selección. Mejorará su percepción de autoeficacia y podrá imaginarse con facilidad haciendo una buena entrevista. Esto despertará expectativas de éxito ante un objeto anteriormente ansiógeno.

En aquellos casos en los que se dé una prolongada situación de desempleo, o se pertenezca a colectivos con dificultades especiales de inserción, desanimados y reacios a colaborar; el trabajo grupal enfocado hacia el desarrollo de los aspectos personales, a la mejora global de sus expectativas, puede ser muy positivo. En estos casos, es importante compaginar el trabajo en grupo con una atención individual que permita el seguimiento de un proceso de inserción que puede ser largo y difícil.

Hay que insistir en que estas son unas referencias aproximadas. La práctica real en orientación laboral requiere saber utilizar todos los recursos de motivación en todas las situaciones de trabajo. También es importante mantener un vínculo individualizado con los desempleados que utilicen los servicios de orientación laboral, como eje vertebrador del trabajo de orientación. La atención individualizada y continuada ayuda mucho a mantener una relación motivadora.



Motivación de búsqueda de empleo

7. BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVARO, J.L., (1992). *Desempleo y bienestar psicológico*. Madrid, Siglo XXI.
- BERTALANFFY, L. von (1956). *General systems theory*. New York: Braziller.
Trad. cast.: Teoría general de los sistemas. Madrid: Fondo de Cultura Económica, 1976.
- BLANCH, J.M. (1989). Valoración del trabajo y patología en el paro. En J.R. Torregrosa, J.Bergere y J.L. Alvaro-Estramiana, *Juventud trabajo y desempleo: un análisis Psicosociológico*. Madrid. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- DE PABLO, J.M. (1995). Sistemas humanos e inserción socioprofesional: la construcción de una realidad para el empleo. *Systemica*, 0, 119-128.
- (1996). Desarrollo de los aspectos personales para la ocupación: una metodología para el cambio con grupos de desempleados. *Intervención psicosocial*, vol. V., 15, 75-101.
- DE SHAZER, S. (1988). *Clues: Investigating solutions in brief therapy*. New York: Norton. Trad. cast.: Claves en psicoterapia breve. Barcelona: Gedisa, 1992.
- O'HANLON, W.H. y WEINER-DAVIS, M. (1989). *In search of solutions*. New York: Norton. Trad. cast.: En busca de soluciones. Barcelona: Paidós, 1990.
- PALENZUELA, D.L., PRIETO, G., ALMEIDA, L., y BARROS, A. (1992). *Estudio transcultural de la escala de Expectativas de Control Percibido (ECP)*. Memoria de investigación del proyecto Acción Integrada Hispano-Portuguesa.
- PIQUERAS, R.; RODRÍGUEZ-MOREJÓN, A. (1997). *Orientación profesional centrada en las soluciones*. *Intervención psicosocial*, 6, vol. 3, 317-337.
- (1998). *Evaluación del cambio de actitudes en búsqueda de empleo*. Trabajo presentado en el IV congreso Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Valladolid.
- (1999). *Las expectativas de control percibido en búsqueda de empleo: datos preliminares*. Trabajo presentado en el XX CONGRESO NACIONAL DE TERAPIA FAMILIAR: La intervención en distintos sistemas. Instituciones, grupos, familias, parejas e individuos. Cádiz.

Guía sobre Aspectos Generales para el Desarrollo de las Acciones de Orientación Laboral

- RODRÍGUEZ, A.; GARCÍA, J.M.A. (1989). Personalidad, valores y expectativas en jóvenes titulados en paro. En J.R. Torregrosa, J.Bergere y J.L. Alvaro-Estramiana, *Juventud trabajo y desempleo: un análisis Psicosociológico*. Madrid. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- RODRIGUEZ-MOREJÓN, A. (1994). *Un modelo de agencia humana para analizar el cambio en psicoterapia. Las expectativas de control percibido en terapia sistémica breve*. Tesis doctoral no publicada. Universidad Pontificia de Salamanca.
- RODRIGUEZ-MOREJÓN, A., PLAENZUELA, D.L. y RODRIGUEZ ARIAS, J.L. (1996). La relación de colaboración en terapia sistémica breve: un análisis desde las expectativas de control. En A. Espina (comp.), *Terapia familiar: Clínica e investigación*. Madrid. Fundamentos.
- TORREGROSA, J.R., (1989). Actitud de los jóvenes ante el trabajo. En J.R. Torregrosa, J.Bergere y J.L. Alvaro-Estramiana, *Juventud trabajo y desempleo: un análisis Psicosociológico*. Madrid. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- WATZLAWICK, P.; BEAVIN, J.H.; JACKSON, D.D. (1967). *Pragmatics of Human Communication*. New York: Norton & Company. Trad. cast.: Teoría de la Comunicación Humana. Barcelona: Herder 1983.



Técnicas de dinámica de grupo

Miguel Ángel Carbonero Martín
Susana Lucas Mangas



1. INTRODUCCIÓN

En Orientación Laboral necesitamos utilizar distintas técnicas de dinámica de grupos, como las que vamos a presentar en este capítulo, tanto para favorecer el autoconocimiento realista y positivo de las personas destinatarias (previamente analizado) como para conseguir los objetivos siguientes:

- 1) Favorecer el conocimiento sobre el entorno formativo-profesional requiere combinar y organizar la información previamente elaborada mediante criterios que guíen a nuestros destinatarios en la clarificación del problema sobre el cual decidir, centrando la atención en información relevante sobre qué alternativas tienen y sobre cómo acceder a ellas.
- 2) Enseñar a nuestros destinatarios actitudes autónomas y planificadoras en sus procesos de decisión; objetivo que requiere de un proceso de resolución de problemas, de estilos de decisión razonados, de la automatización de procedimientos ordenados en la toma de decisiones. Facilitando así que los destinatarios consideren de una forma realista y completa todos los aspectos o variables que condicionan su decisión de búsqueda de empleo.

Necesitamos utilizar distintas técnicas de dinámica de grupos, para ayudar a nuestros destinatarios a recoger y comprender la información sobre las características relevantes de las alternativas a las que pueden acceder: por medio de esquemas o guiones que faciliten la comprensión de la información sobre las opciones formativo-profesionales; uso de diversas fuentes de información (guías escritas, internet,...); actividades de simulación relacionadas con el mundo profesional; toma de contacto con distintos Recursos y Servicios. Uso de técnicas de dinámicas en grupo que sirven como recurso para ampliar el conocimiento del entorno profesional, combinando resolución

de problemas en grupo y cuidando las habilidades de comunicación que realicen las personas destinatarias.

En los estudios que se han realizado sobre este conjunto de acciones, se ha observado la importancia que tienen las imágenes que nos formamos las personas sobre los itinerarios que podemos seguir para lograr distintas metas: la imagen que se forma una persona sobre una alternativa laboral ideal orienta el proceso de decisión y de búsqueda de información. Asimismo, la utilidad que podemos obtener de la información con la que contemos, dependerá de que las personas elaboremos esa información utilizando criterios de análisis relevantes que nos permitan manejarla y valorarla adecuadamente.

Para ello en nuestra labor como Orientadores y teniendo como objetivo el facilitar a las personas desempleadas una construcción autónoma de la búsqueda de empleo, trabajaremos la información relevante que éstas necesitan manejar dando pautas claras a través de diferentes técnicas, sobre los objetivos que queremos conseguir. Dentro de este capítulo trabajaremos los siguientes aspectos:

- Dinámicas de trabajo con el grupo de usuarios (descripción y ejemplos aplicados las técnicas cooperativas; técnicas creativas de toma de decisiones; técnica del Phillips 6/6; juego de roles o de simulación).
- Liderazgo eficaz en la coordinación de grupos (Organización de Reuniones entre profesionales de la Orientación Laboral; Coordinación de grupos de usuarios).

2. DINÁMICAS DE TRABAJO CON EL GRUPO DE USUARIOS

2.1 Técnicas cooperativas

Describimos, siguiendo los estudios de Ovejero (1990), algunas de las *técnicas cooperativas* que podemos utilizar:

- Técnica de rompecabezas: asignaremos a los participantes a grupos de seis miembros para trabajar un material que será dividido en tantos trozos como miembros tenga el grupo. Cada miembro del grupo se encargará de trabajar uno de esos trozos. Después los miembros de diferentes equipos que han trabajado las mismas secciones se reunirán en grupos de "expertos@" (aquéllos que comparten el mismo tema) para discutir sus secciones. Luego los participantes



Técnicas de dinámica de grupo

volverán a sus grupos y enseñarán su sección a sus compañeros. Dado que la única forma que tienen los participantes de aprender las otras secciones que no sean las suyas, consiste en escuchar atentamente a sus compañeros de equipo, estarán motivados a mostrar interés cada uno por el trabajo de los otros, asegurándose igualmente con esta técnica la responsabilidad individual de cada uno de los miembros del grupo.

- Grupos de Investigación: se trata de un plan de organización general en el que los participantes trabajan en grupos pequeños (de 2 a 6 miembros) sobre temas concretos relacionados con el empleo; utilizarán la investigación cooperativa y la discusión en grupo.
- Grupos de cuchicheo: Dividiremos al grupo en parejas que discutirán en voz baja el tema o problema que se esté tratando durante unos minutos. Dado que es una técnica adecuada para reavivar la atención y para obtener una opinión compartida sobre una pregunta muy concisa formulada a todo el grupo, propondremos que cada uno tome nota de la respuesta dada por el compañero para exponerla cuando se lo solicitemos. Posteriormente, uno de los dos informará sobre el acuerdo tomado. De las respuestas totales obtendremos una síntesis general o se tomarán las decisiones más adecuadas.

Ejemplo aplicado de los grupos de investigación: “trabajando nuestras decisiones sobre la búsqueda de empleo”. Guión a seguir:

- 2.1.1 Introducción
- 2.1.2 Objetivos
- 2.1.3 Conceptos
- 2.1.4 Procedimientos
- 2.1.5 Actitudes
- 2.1.6 Desarrollo de la actividad y metodología
- 2.1.7 Notas de evaluación para el Orientador

2.1.1 Introducción

Tomar decisiones resulta a veces complicado por la incertidumbre que ocasiona el desconocer qué es lo que se quiere, qué alternativas se pueden

contemplar como posibles y/o cómo evaluar e integrar ese conocimiento o desconocimiento de una forma planificada. Es en esta última dimensión del proceso de toma de decisiones donde la actividad que se va a desarrollar centra su atención e interés. Pretende construir una base sólida en el proceso de enseñar a los desempleados a evaluar alternativas para tomar la decisión profesional de una forma planificada.

2.1.2 Objetivos

- Valorar las distintas opciones que tienen las personas destinatarias teniendo en cuenta los criterios establecidos, libres de estereotipos, errores de atribución o creencias irracionales.
- Favorecer el análisis de alternativas que tienen distintas posibilidades de ocurrir, sus ventajas e inconvenientes.

2.1.3 Conceptos

- Identificación de criterios para analizar las opciones formativas y profesionales.

2.1.4 Procedimientos

- Obtención, análisis y comunicación de la información.
- Generación de hipótesis, contraste y búsqueda de soluciones.
- Resolución de problemas.

2.1.5 Actitudes

- Sentido crítico ante la tarea.
- Interés por intercambiar alternativas de respuesta.
- Tendencia al esfuerzo por plantearse los problemas como banco de posibles soluciones.

2.1.6 Desarrollo de la actividad y metodología

Se utiliza la técnica *cooperativa "Grupos de Investigación"*. Seguimos el procedimiento explicado anteriormente y los siguientes criterios de análisis sobre el sistema laboral: Las personas desempleadas han de buscar, seleccionar, ordenar y transmitir información relevante sobre profesiones a las que pueden acceder dando respuestas a las siguientes preguntas: a) ¿a qué puestos de trabajo puedo acceder con la formación que tengo?; b) ¿qué títulos se exige?; c) ¿qué formación complementaria se pide?; d) ¿qué expe-



Técnicas de dinámica de grupo

riencia se requiere?; e) ¿cómo acceder a estos puestos?; e) ¿qué se espera que haga un/una profesional en este trabajo?; f) conocer la función a desempeñar y condiciones del lugar del trabajo; g) compatibilidad entre la vida profesional y la privada.

Por otra parte, y de forma complementaria, las personas desempleadas si quieren investigar sobre las opciones formativas que pueden seguir realizando, han de buscar, seleccionar, ordenar y transmitir información relevante sobre: a) ¿en qué consisten esas opciones formativas?; b) ¿cómo se organizan?; c) ¿qué duración tienen?; d) ¿cómo se accede?; e) ¿qué titulación se consigue?; f) ¿qué convalidaciones tiene con otras opciones y con el mundo laboral?; g) ¿qué hacer después de cursarlas?; h) ¿qué finalidad tienen?, etc.

Con la información que adquieran sobre estas opciones formativas y profesionales, han de seguir investigando sobre su futuro laboral en el entorno en que se encuentran. Es algo tan imprescindible como seguir conociendo de forma autónoma lo más esencial de cada una de las alternativas sobre las que pueden elegir y que la oferta de empleo les ofrece. Y para facilitar esta tarea, podemos realizar juegos formando pequeños equipos de trabajo, por ejemplo de seis miembros. Cada uno de estos miembros es un personaje imaginario que ha de seguir la pista de cada uno de los pasos a seguir para encontrar un empleo, pudiendo confeccionar posteriormente un panel con los itinerarios que les gustaría recorrer.

2.1.7 Notas de evaluación para el Orientador

- Selección de itinerarios profesionales.
- Grado de organización realizando el trabajo en equipo.

EJEMPLO APLICADO DE LA TÉCNICA COOPERATIVA “CUCHICHEO”

¿SABEMOS ESCUCHAR?

OBJETIVO

Evaluar la capacidad de escucha.

DESARROLLO

- I. Como Orientadores Laborales nos serviremos de este cuestionario para conocer la capacidad de escucha de nuestros destinatarios:

Guía sobre Aspectos Generales para el Desarrollo de las Acciones de Orientación Laboral

desempleados, con el objeto de que conozcan sus limitaciones y también aspectos positivos a la hora de enfrentarse a una entrevista de trabajo, a la búsqueda de un empleo, e incluso en la vida cotidiana.

- II. El Orientador divide al grupo de destinatarios en parejas, distribuye un cuestionario a cada participante y pide que lo respondan.
- III. Una vez contestado el cuestionario, cada pareja debe comentar entre sí las respuestas y después debatirlas en gran grupo.

HOJA DE TRABAJO

¿SABEMOS ESCUCHAR?

Conteste este cuestionario.

1. Me gusta escuchar cuando alguien está hablando.
2. Acostumbro a animar a los demás para que hablen.
3. Trato de escuchar aunque no me caiga bien la persona.
4. Escucho con la misma atención independientemente de las características personales del interlocutor.
5. Escucho con la misma o parecida atención si el que habla es mi amigo, mi conocido o si es desconocido.
6. Dejo de hacer lo que estaba haciendo cuando alguien habla.
7. Miro a la persona con la que estoy hablando.
8. Me concentro en lo que estoy oyendo, ignorando las distintas reacciones que ocurren a mi alrededor.
9. Sonrío o demuestro que estoy de acuerdo con lo que dicen.
10. Pienso en lo que la otra persona me está diciendo.
11. Trato de comprender lo que me dicen.
12. Trato de investigar por qué lo dice.
13. Dejo terminar de hablar a quien toma la palabra, sin interrumpir.



Técnicas de dinámica de grupo

14. Cuando alguien que está hablando duda en decir algo, lo animo para que siga adelante.
15. Trato de hacer un resumen de lo que me dijeron y pregunto si fue eso realmente lo que quisieron comunicar.
16. Me abstengo de juzgar prematuramente las ideas hasta que hayan terminado de exponerlas.
17. Sé escuchar a mi interlocutor sin dejarme determinar demasiado por su forma de hablar, su voz, su vocabulario, sus gestos o su apariencia física.
18. Escucho aunque pueda anticipar lo que va a decir.
19. Hago preguntas para ayudar al otro a explicarse mejor.

EXAMEN DEL OYENTE

OBJETIVO

- I. Sensibilizar a los destinatarios sobre la poca práctica que se tiene en escuchar correctamente.
- II. Orientarles sobre algunos detalles importantes que deben tomarse en cuenta para escuchar mejor.

DESARROLLO

- Se entrega la hoja de examen del oyente.
- Los participantes trabajan en parejas, utilizando la técnica cooperativa del "Cuchicheo".
- Se solicita que durante 10 minutos como máximo y con la mayor sinceridad posible se evalúen en la columna de respuesta individual.
- Se les solicita que se reúnan y se formen grupos de 6 personas, utilizando la técnica del Phillips 6/6 que analizaremos posteriormente.
- Se solicita que los grupos se den retroalimentación para corroborar o modificar por consenso las evaluaciones hechas por los participantes.
- Se solicita intercambio de información sobre el ejercicio y aportaciones a su aprendizaje.

Guía sobre Aspectos Generales para el Desarrollo de las Acciones de Orientación Laboral

HOJA DE TRABAJO

“EXAMEN DEL OYENTE”

Esta lista de comprobación le ayudará a calificar sus propios hábitos de escucha.

Trate de responder a cada pregunta de modo objetivo con una “X” en la columna correspondiente:

Cuando toma usted parte en una entrevista:	Por lo general		Algunas veces		Rara vez	
1. ¿Se prepara usted físicamente sentándose frente al entrevistador y cerciorándose de que puede oír?						
2. ¿Observa al entrevistador al mismo tiempo que lo escucha?						
3. ¿Decide juzgando por la apariencia y modo de expresarse del entrevistador si lo que tiene que decir vale la pena o no?						
4. ¿Escucha buscando primordialmente ideas y sentimientos subyacentes?						
5. ¿Determina la tendencia propia de usted y trata de justificarla?						
6. ¿Mantiene su mente en lo que está diciendo el entrevistador?						
8. ¿Se cerciora antes de responder que ha comprendido el punto de vista de la otra persona?						
9. ¿Trata de decir la última palabra?						
10. ¿Hace un esfuerzo consciente para evaluar la coherencia y credibilidad de lo que escucha?						



Técnicas de dinámica de grupo

ENTRENAMIENTO EN ESCUCHA EN GRUPOS DE TRES

OBJETIVOS

- I. Desarrollar habilidades para una escucha activa.
- II. Estudiar las barreras que existen para una escucha efectiva.

DESARROLLO

- I. El Orientador explica brevemente los objetivos de la actividad.
- II. Se forman los subgrupos (tres personas por subgrupo).
- III. Los participantes en cada subgrupo se identifican como A, B y C.
- IV. El Orientador distribuye copias de la Hoja de Temas de Discusión.
- V. Se dan las siguientes instrucciones:
 1. El participante A es el que va a hablar primero, y escoge el tema que va a ser discutido de la lista que le entregaron.
 2. El participante B es el primero que escucha.
 3. El participante C es el primer árbitro.
 4. El tema seleccionado va a ser discutido por el emisor (A). Es importante que se muestre sensitivo hacia la capacidad de la persona que escucha. Ambos pueden establecer pistas no-verbales, para mantener el ritmo de la discusión.
 5. El que escucha, debe resumir en sus propias palabras y sin hacer anotaciones.
 6. Si se piensa que el resumen no es correcto, tanto el emisor como el árbitro tienen libertad para interrumpir y corregir cualquier malentendido.
 7. El deber del árbitro es que el que escucha no omita, distorsione, añada, responda o interprete lo que el emisor dice.
 8. El proceso total de resumir y del emisor, puede ocupar unos 7 minutos en cada etapa.
- VI. La etapa 1 se inicia. El Orientador detiene el proceso, después de 7 minutos, y responde a preguntas relativas al procedimiento.
- VII. Entonces el participante B se convierte en el emisor, el participante C es el que escucha, y el participante A es el árbitro. El nuevo orador escoge su tema y empieza. La etapa 2 también tendrá una duración de 7 minutos.
- VIII. Luego el miembro C es el emisor, A, el que escucha y B el árbitro. Después de 7 minutos, la discusión de la etapa termina.
- IX. El Orientador distribuye copias de la Hoja de Preguntas de la Discusión de la Escucha, y los tres miembros discuten su proceso. Luego, el grupo total ya reunido llega a una idea general de las barreras que se encontraron para realizar una escucha efectiva.

HOJA DE TRABAJO

HOJA DE TEMAS DE DISCUSIÓN PARA LA ESCUCHA EN GRUPOS DE TRES

Cada emisor seleccionará **UN** tema: **(Se eligen temas)**

HOJA DE PREGUNTAS DE LA DISCUSIÓN PARA LA ESCUCHA EN GRUPOS DE TRES

1. ¿Cuáles fueron las dificultades que usted experimentó en cada una de las representaciones que realizó: escucha, emisor y árbitro?
2. ¿Qué barreras surgieron durante el ejercicio de escucha?
3. ¿Qué fue lo que aprendió acerca de la efectividad de su propia expresión?
4. ¿Qué cambios puede hacer en su forma de comunicación después de realizar este ejercicio?

3. TÉCNICAS CREATIVAS DE TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

3.1 Brainstorming, o torbellino de ideas, como técnica de toma de decisiones en grupo

3.1.1 Características:

En general es el método creativo más conocido, tanto en ámbitos formativos como profesionales. Este método parte de las siguientes premisas (Muñoz, 1994): el talento creativo es universal, es fruto del esfuerzo y se puede aplicar a cualquier tipo de problemas. Sus objetivos consisten en ejercitar y desarrollar la imaginación creativa, produciendo ideas para la resolución de problemas y evitando inhibiciones que causan las críticas. La descripción del método, de forma resumida, es: Se desarrollan las ideas, siguiendo la regla de que éstas se expresan libremente, con independencia de su calidad; se aceptan todas, no se permite criticar ninguna; hay que aportar tantas ideas como sea posible; y, finalmente, se analiza la viabilidad de las ideas más valiosas.

3.1.2 Composición del equipo:

Dos son los aspectos que han de ser tenidos en cuenta: el número y las características de los miembros. Se ha trabajado con éxito desde con 4 a 12 miembros. El riesgo de que el grupo sea numeroso, es que se formen



Técnicas de dinámica de grupo

subgrupos y, por lo tanto, se dé una desigual participación de los miembros, especialmente cuando las sesiones son cortas. Asimismo, el método es eficaz si el grupo es homogéneo, está bastante cohesionado, se dispone de bastante tiempo para afrontar el problema y no existen tensiones.

3.1.3 Condiciones ambientales:

Lugar espacioso y con una pizarra; disposición de los participantes en círculo alrededor de una mesa; clima de confianza, eliminando la crítica y haciéndose extensivo a la autocrítica.

3.1.4 Funciones de los miembros del grupo:

- *Director o Coordinador:* es la figura principal, quien guía la sesión:
 - Formula el problema, intentando que el grupo se familiarice con el mismo.
 - Ha de mantenerse callado mientras los demás participan, e intervenir cuando no hay buena afluencia de ideas para sugerir alguna de ellas.
 - Ha de encargarse de conceder la palabra, reclamar sugerencias, indicar qué hacer en cada momento o qué técnicas utilizar, así como de que no se formen subgrupos.
 - Aconsejará también que en cada intervención sólo se emita una idea.
 - No debe organizar las intervenciones por turno ni dirigir demasiado los pasos a dar, ni cortar lo que manifiesta el otro.
 - Clausura de la reunión. Después de la sesión tiene como función la clasificación de ideas partiendo de la lista definitiva elaborada.
- *Secretaria/o:*
 - Es el encargado de registrar las ideas por escrito a medida que van surgiendo.
 - Redacta la idea y se asegura de que la persona que la ha emitido está conforme con lo escrito, sin indicar quien lo formuló.
- *Participantes:* Haciendo uso de su imaginación, de su conocimiento del problema y de las indicaciones del Director de grupo, van dando los pasos para resolver el problema.

Guía sobre Aspectos Generales para el Desarrollo de las Acciones de Orientación Laboral

Fases:

- El *Director explica* a los miembros del equipo *el problema* sobre el que van a trabajar y *los principios que rigen este método*: a) que no se puede criticar ninguna idea, todas tienen el mismo valor; b) cuantas más ideas se sugieran, mejores resultados se conseguirán; c) la producción de ideas en grupos puede ser más efectiva que la individual.
- *Preparación previa*: Se empieza con una ambientación de unos 10 minutos, tiempo durante el cual los participantes intentarán aportar ideas en relación con algún problema sencillo y no comprometido.
- *Planteamiento del problema como banco de soluciones*: La presentación adecuada ayuda a su resolución. Cuando el problema tiene cierta complejidad es aconsejable dividirlo en partes y afrontar por separado la resolución de cada una de ellas.
- *Producción de ideas*: El Director ha de procurar que se emita el mayor número posible de ideas. *Técnicas para favorecer esta fase de producción de ideas*: hay unas frases que coartan la libertad de los demás, al igual que otras conllevan la idea de que los demás no nos van a escuchar o de que no van a valorar suficientemente nuestras ideas. Se aconseja mejorar las ideas de los demás y las propias.

Ejemplos:

- a) Algunos ejemplos de frases para estimular ideas: ¿qué más, qué más?; ¿qué sabríamos en relación con ello?; ¿qué podríamos hacer con esto?; ¿qué podríamos eliminar?; ¿qué se conseguiría si se altera el orden?; ¿qué deberíamos hacer después de esto?, etc.
 - b) Algunos ejemplos de frases asesinas a evitar: “nunca lo hemos hecho así”; “no va a funcionar”; “no tenemos tiempo”; ¿a qué cabeza de chorlito se le ha ocurrido esto?; “no es problema nuestro”; “somos demasiado torpes para esto”; “va a significar más trabajo”, etc.
 - c) Algunos ejemplos de frases suicidas a evitar: “sé que esto no resuelve el problema, pero...”; “no conozco todos los detalles del tema pero...”; “si estoy equivocado me corregís, pero ...”; “¿sería muy contraproducente si...?”.
- *Clausura de la reunión*: Al final de la reunión, el Coordinador da las gracias a los participantes y les ruega que tomen nota de las ideas que se les ocurra porque las mismas se integrarán en la sesión siguiente y pueden ser claves para su solución.



Técnicas de dinámica de grupo

- *Incorporación de las ideas surgidas después de la reunión:* el Coordinador llama a todos los participantes para preguntarles por las ideas que han surgido desde el final de la reunión. Estas ideas serán integradas en la lista principal elaborada en la sesión.
- *Elaboración de la lista definitiva de ideas.* El Secretario, reuniendo todas las piezas, elabora una lista con el conjunto de ideas surgidas de la reunión más las aportadas posteriormente por los miembros del equipo.
- *Clasificación de las ideas por categorías,* tarea que compete al Coordinador: a) ideas de utilidad inmediata; b) ideas que requieren mayor exploración; c) ideas que suponen nuevos enfoques al problema; d) ideas desechadas.
- *Evaluación:* Selección de ideas más prometedoras de cara a resolver el problema. Se refiere a la valoración de las ideas producidas, valoración que tiene como punto de referencia las ventajas e inconvenientes que tiene para la resolución eficaz del problema.
- *Presentación de las ideas seleccionadas.* La presentación ha de hacerse de forma atractiva, acompañada con los soportes audiovisuales correspondientes.

Ejemplo aplicado de técnica de tormenta de ideas en la formación de una actitud emprendedora (autoempleo):

Como todos sabemos, cuando se enseña a las personas a dividir la tarea en subtareas, se incrementan las expectativas de control y la tendencia a autorresponsabilizarse de los propios logros; lo cual supone un ajuste del nivel de aspiración. De esta manera, estamos enseñando a las personas a resolver problemas, a clarificar y conseguir objetivos con la consiguiente importancia que esto tiene en guiar las actitudes, las acciones y persistir en las mismas. La conveniencia de dividir estas tareas la vemos por ejemplo aplicada a la formación de actitudes emprendedoras y, por lo tanto, en la creación de autoempleo, tal y como realiza Acebes (2000), siguiendo los pasos que a continuación expongo:

- En primer lugar, un proyecto de autoempleo se inicia con la observación y análisis de necesidades.
- A partir de estas necesidades se produce la búsqueda y generación de ideas para dar soluciones a los problemas que plantea el desarrollo de una actividad emprendedora.

- Como herramientas básicas en el origen de estas ideas hemos de señalar la observación del entorno y la experiencia: por ejemplo, “percibo una necesidad no satisfecha en el mercado (necesidad para la que puedo tener como referencia, por ejemplo, los 17 ámbitos que constituyen los Nuevos Yacimientos de Empleo)”.
- Es necesaria la utilización de diversos métodos y técnicas creativas de toma de decisiones como es por ejemplo, **la tormenta de ideas**, siguiendo el procedimiento que hemos expuesto; técnicas creativas que, como hemos también analizado tienen como fin generar nuevas ideas ante un problema novedoso que las personas destinatarias pueden plantear; y que son herramientas que pueden servirnos de gran utilidad para generar ideas que forjen nuestro proyecto de auto-empleo o servicio que queremos iniciar.
- Hemos de ser capaces también de evaluar con claridad en qué consisten las ideas que tenemos, contrastarlas con la realidad y determinar su viabilidad. Para esta primera reflexión podemos plantearnos cuestiones como:
 - “Responde el producto o servicio a una necesidad existente en el mercado?”, y más concretamente, “¿cuál es la realidad que se pretende cubrir?”; “¿es una necesidad presente?”; “¿está satisfecha la necesidad actualmente?”; “¿cuál es la innovación de mi aportación?”; “¿existe un espacio en el mercado para un recién llegado?”
 - “¿Responde a una nueva necesidad nuestro producto o servicio?": y más concretamente, “¿cuál es el origen de esta necesidad; existe una demanda explícita?”
 - “¿Qué tipo de innovación es?": y más concretamente, “¿en qué aspectos mejora la realidad existente?”; “¿corresponde realmente a una expectativa?”; “¿es una expectativa existente o potencial?”.
- En el ejercicio del proyecto es preciso:
 - Hacer una planificación inicial del mismo que refleje claramente las vías que hemos elegido para convertirlo en un servicio o producto atractivo: en el que se contemple su descripción y justificación, características y aspectos innovadores, el equipo de trabajo que formamos, recursos internos y externos con que contamos.



Técnicas de dinámica de grupo

- Y este contenido del proyecto que se pretende poner en marcha, se refleja en un documento que es el Plan de Empresa y que abarca desde la definición de la idea a desarrollar hasta la forma concreta de llevarla a cabo en la práctica.

Ejemplo aplicado de técnica de tormenta de ideas en el entrenamiento de la habilidad social de la empatía:

- **Objetivo:** Aprender a describir y expresar emociones, contando también con las de los demás.
- **Desarrollo:** El Orientador pide a los participantes que transmitan los sentimientos que experimentan con más frecuencia en esta etapa de búsqueda de empleo (a través de la aplicación de la técnica de Tormenta de Ideas). El Orientador anota en una hoja distintos sentimientos: alegría, odio, timidez, inferioridad, tristeza, satisfacción, resentimiento, ansiedad, depresión, celos coraje, miedo, vergüenza, compasión, etc.

El Orientador forma subgrupos de 5 personas y les indica que cada uno de los miembros deberán expresar a las otras personas tantos sentimientos como pueda (10 minutos).

Al terminar de expresar los sentimientos todos los miembros del subgrupo analizan cuáles son los sentimientos que mejor expresan y en cuáles tienen mayor dificultad.

También se puede pedir que los distintos usuarios detecten la postura emocional con relación a cualquiera de los siguientes modelos de comunicación: Agresivo, Asertivo y No asertivo y, por nuestra parte, los Orientadores, reflexionar cómo empatizamos con estos usuarios.

El Orientador organiza una breve discusión sobre la experiencia y guía un proceso para analizar cómo se puede aplicar lo aprendido a su vida laboral y cotidiana.

3.2 El Grupo Nominal como técnica de toma de decisiones en grupo

3.2.1 Características:

Es un método que puede servir como instrumento de gran ayuda, además de ofrecer sugerencias importantes para la resolución creativa de problemas en equipo en diversas Organizaciones. Este método parte de la premisa de que el

grupo ejerce un fuerte poder frente al individuo, hasta el punto de privarle de su pensar autónomo (Muñoz, 1994). En consecuencia este método establece unas condiciones cuyo objetivo es eliminar la presión grupal, facilitar el pensamiento autónomo y llegar a la mejor solución del problema. Las condiciones confieren a este método su singularidad, ya que los integrantes del grupo, aun estando reunidos, no siempre pueden comunicarse entre sí. La principal ventaja que ofrece es la oportunidad de igual participación para todos; libertad de discusión, riguroso control del tiempo.

3.2.2 Fases del Grupo Nominal:

- Una vez formulado el problema y dado a conocer a las personas que van a participar en la experiencia, éstas se reúnen con el fin de aportar soluciones.
- Cada miembro expresa por escrito sus ideas en relación con el problema y su posible solución. Es condición indispensable que los usuarios no se comuniquen entre sí limitándose a escribir en silencio. En esta fase, por tanto, el equipo sólo existe desde el punto de vista físico, pero no existe aún grupo en el sentido psicológico del término.
- Superada la fase de formulación de ideas por escrito, se procede a la solución. Cada miembro del equipo presenta una idea siguiendo un turno rotativo, que se repite cuantas veces sea necesario, hasta agotar todas las ideas escritas.
- Discusión grupal en torno a todas y cada una de las ideas aportadas. La discusión implica valoración de las ideas acerca de su adecuación o inadecuación en relación con el problema que hay que resolver. Esta fase es la propiamente grupal.
- Una vez concluida la discusión sobre las ideas, los miembros del grupo vuelven a trabajar aisladamente. Cada miembro clasifica las ideas de acuerdo con su propio punto de vista. Esta fase se realiza también en silencio y con la advertencia expresa de que no se puede establecer comunicación alguna entre los miembros del equipo.
- Posteriormente se reúnen todas las clasificaciones y se ordenan las ideas de acuerdo con la clasificación obtenida en el cómputo total. La decisión final, como solución al problema, la idea mejor clasificada.



Técnicas de dinámica de grupo

*Ejemplo aplicado de técnica de Grupo Nominal. Problema: "¿Qué información necesitamos conocer sobre las opciones laborales que tenemos?".
Guión a seguir:*

- **Introducción**

La aplicación de esta técnica tiene como finalidad ayudar a las personas desempleadas a definir un proyecto de búsqueda de empleo, teniendo en cuenta toda la información relevante a su alcance. Se investiga la información que los desempleados necesitan conocer para conseguir un puesto de trabajo.
- **Objetivos**
 - Analizar los criterios de información que pueden ser relevantes para estas personas sobre las opciones que son objeto de decisión.
 - Facilitarles el conocimiento de las alternativas profesionales a las que pueden acceder.
- **Conceptos**
 - Identificación de criterios de información relevantes sobre las distintas opciones.
- **Procedimientos**
 - Realización de un trabajo creativo.
 - Selección de criterios relevantes.
 - Definición de actividades profesionales.
- **Actitudes**
 - Disposición para tomar iniciativas, proponiendo preguntas relevantes y dando argumentos a las mismas.
 - Interés por intercambiar cuestiones y argumentaciones.
- **Desarrollo de la actividad y metodología**
 - Guía de apoyo para el Orientador: Cuando tenéis información adecuada de las alternativas sobre las que decidir, os resulta más fácil y acertada tomar vuestra decisión. También al tener una visión más amplia de toda la oferta laboral a la que podéis acceder, estáis facilitando vuestro paso a la vida adulta y activa. A continuación se os plantean las siguientes preguntas para discutir a través de una tormenta de ideas que realizaréis en el Grupo:

Guía sobre Aspectos Generales para el Desarrollo de las Acciones de Orientación Laboral

1. ¿Conocéis la oferta de empleo que existe en el mercado laboral actualmente en relación a vuestro nivel formativo?...

2. ¿Qué información tenéis sobre ella?...

3. ¿Es suficiente esta información?...

El Orientador va anotando las respuestas de los destinatarios, teniendo un punto de partida desde donde comenzar el desarrollo de la actividad que se presenta a continuación.

Guía de apoyo para los destinatarios y el Orientador: Vais a aplicar las reglas de un juego para resolver el siguiente problema:

1. ¿A que tipo de Servicios o instituciones y qué información pediríais para informaros sobre las distintas opciones que tenéis para acceder al mercado laboral?
2. Cada usuario expresará individualmente y por escrito la lista de preguntas que formularían.
3. Cada usuario presentará una pregunta e institución donde acudiría, siguiendo un turno rotatorio que se repite cuantas veces sea necesario hasta agotar todas las preguntas e ideas escritas.
4. Discusión grupal en torno a todas y cada una de las preguntas que planteáis y los argumentos que las apoyan. La discusión se hará sobre la importancia o no que tienen las distintas preguntas y la información que os pueden aportar los distintos Servicios.
5. Una vez terminada la discusión en grupo sobre las preguntas, volvéis a trabajar individualmente y en silencio. No podéis comunicaros en ningún momento entre vosotros/as. Cada uno o una clasifican las preguntas que harían de acuerdo a su punto de vista.
6. Posteriormente se reúnen todas las clasificaciones y se ordenan las preguntas de acuerdo con la clasificación obtenida en el cómputo total.
7. Las preguntas más relevantes o adecuadas serán aquéllas acordadas por todos y si esto no es posible, las mejor clasificadas.



Técnicas de dinámica de grupo

Notas para la evaluación del Orientador

- Preguntas relevantes que plantean las personas destinatarias y Servicios que consultarían.
- Organización en la realización del trabajo individual y en grupo.

4. LA TÉCNICA PHILLIPS 6/6

Consiste en que 6 personas discuten de forma distendida durante 6 minutos sobre un tema concreto que en este caso será como elaborar un buen Curriculum Vitae (pudiéndose prolongar este tiempo hasta 15–20 minutos, cuando el tema lo requiere, cuando los participantes están muy interesados y también cuando la participación es buena).

Los miembros de estos pequeños grupos eligen un/a portavoz que controlará el tiempo y se asegurará de que todos intervengan. Cada participante expone sus opiniones y éstas se van discutiendo después para llegar a conclusiones que anotará el/la portavoz. Una vez que se cierra esta discusión en pequeño grupo cada portavoz comunica al grupo las conclusiones escritas durante el tiempo establecido, poniéndose todas en común. Estas conclusiones se pueden recoger en las hojas en las que están anotadas. Este método, ideado por Donald Phillips, facilita la participación, permite establecer los objetivos que guiarán la actividad, planificar las opiniones, programas o proyectos y evaluar la actividad de los miembros del grupo.

Ejemplo aplicado de técnica Phillips 6/6: cada uno de estos grupos trabaja en la puesta en común de los pasos o pautas que cada uno de sus miembros ha utilizado, o en su caso consideran que han de utilizar, para ir elaborando individualmente su propio Curriculum Vitae. A continuación, cada uno de los grupos expondrá a los demás las conclusiones a las que ha llegado, para posteriormente consensuar entre todos los grupos las ideas clave por las que han optado.

5. JUEGO DE ROLES O DE SIMULACIÓN

Para aprender cualquier habilidad a través del juego de roles es necesario dar los siguientes pasos:

5.1 Instrucciones

Son explicaciones claras y concisas sobre las conductas que queremos enseñar (conductas objetivo). Con ellas se persigue guiar a las personas en

la realización de las conductas que los usuarios desean aprender. Habitualmente, las instrucciones se transmiten verbalmente, pero también podemos apoyarnos en ejemplos (con una imagen o haciendo una representación simulada de una habilidad que se quiere aprender), especialmente cuando estamos ante comportamientos muy complejos. Las instrucciones deben incluir:

- a) Información específica sobre los comportamientos adecuados.
- b) Explicaciones claras de las mismas, empleando ejemplos si es preciso.
- c) Razones que justifiquen la importancia de dichas conductas, así como la necesidad de ejecutarlas.

5.2 Modelado

Consiste en mostrar a las personas un modelo (a través de personas, dibujos, juegos, problemas, vídeo), ofreciendo pautas adecuadas de comportamiento que son objeto de entrenamiento. Con esta técnica se pretende que las personas tengan la oportunidad de observar formas posibles de aquellas conductas que desean aprender. Los modelos pueden ser reales (por ejemplo, una persona experta en aquellas conductas que las personas destinatarias de esta Orientación Laboral quieren aprender) o simbólicos (a través de un vídeo en el que se muestra a un actor realizando aquellas conductas que las personas destinatarias de esta formación quieren aprender), por ejemplo el vídeo de León *et al.* (1997) para explicar la diferencia entre una conducta pasiva, otra agresiva y otra asertiva en una entrevista de selección de personal). Para aplicar el modelado hemos de procurar que este modelo:

- Tenga características similares a los destinatarios, por ejemplo: un nivel de aprendizaje similar; de no ser así puede que las personas destinatarias de esta formación que quieren aprender se desanimen si al intentar imitarlo fallan.
- Que se observe en repetidas ocasiones, con el apoyo de un guión para reflexionar o centrar su atención en aspectos relevantes.
- Que sean unos personajes hacia los que se tenga una actitud favorable.

¿Quiénes pueden realizarlo?: los miembros del equipo de trabajo, los Orientadores, otros miembros del grupo o personas invitadas por su adecuación a tal fin.



Técnicas de dinámica de grupo

5.3 Ensayo de conducta

Consiste en practicar (ensayar y ensayar) los comportamientos de interacción que no se poseían y/o perfeccionar o desarrollar aquéllos que ya se conocían. Hay dos posibles formas de realizarlo: haciendo un simulacro o juego de roles de lo que deseamos que ocurra en la realidad o imaginando cómo lo haríamos en la vida real. A la hora de aplicar esta técnica hemos de tener presente:

- Con respecto a la implicación de los participantes: que los miembros del grupo realicen ensayos previos antes de afrontar la situación ante todo el grupo.
- Con respecto al desarrollo de la técnica: dar a los participantes un papel activo, permitiéndoles que describan las situaciones y señalen posibles formas de afrontarlas; planificar lo que se ensaya de menor a mayor dificultad; debe progresarse desde representaciones estructuradas (en las que se ha de seguir un guión y el Orientador actúa de interlocutor de conductas muy delimitadas) a situaciones improvisadas; reiterar los ensayos para facilitar condiciones de mayor aprendizaje, evitando que se produzca cansancio o aburrimiento en los participantes; lo que se puede conseguir, por ejemplo, espaciando los ensayos, cambiando el contexto de entrenamiento o buscando nuevas situaciones; y, por último, variar contextos e interlocutores para incrementar la generalización de las respuestas.

5.4 Retroalimentación

Consiste en proporcionar información correcta y útil acerca de la actuación de los destinatarios durante los ensayos o actividades realizadas. Que sepan qué conductas han realizado correctamente y cuáles debe mejorar. Para ello hemos de dar información inmediata a la actividad realizada, la cual debe centrarse en las conductas objeto de entrenamiento. La retroalimentación sobre la secuencia de aplicación puede ser visual, verbal o escrita.

Se ha de tener en cuenta que su contenido debe caracterizarse por emplear un lenguaje sencillo; que se dé información solamente de las conductas que son susceptibles de aprendizaje o perfeccionamiento, señalando los comportamientos alternativos y las sugerencias para mejorarlas y que se devuelva esta información de forma inmediata al ensayo que se realice.

5.5 Refuerzo

Se trata de facilitar la motivación necesaria para que persista en el aprendizaje que ha iniciado. Y para motivarnos nada mejor que obtener de aquello que hacemos algo que nos agrada o eliminar algo que nos desagrade. Lo que podemos obtener se denominan refuerzos y suelen clasificarse del siguiente modo: a) materiales; b) actividades; c) generalizados (canjeables por cualquiera de los anteriores); d) sociales (reconocimiento, afecto y aprobación por parte de los demás); e) autorreforzamiento (en muchas ocasiones lo que a uno le motiva es lo que hace y el sentimiento de satisfacción derivado de la propia acción).

El refuerzo social será el que con mayor frecuencia se utilizará, sin embargo, puede que pase mucho tiempo sin que los demás deparen en la nueva habilidad que hemos adquirido. No nos podemos desanimar, más tarde o más temprano se darán cuenta y nos reforzarán. Además, en la medida en que practiquemos y nos sintamos más seguros de lo que hacemos, la motivación será más personal y menos dependiente de los demás; es decir, seremos nuestra propia fuente de reforzamiento.

La aplicación de cada refuerzo tiene su forma y su momento, y podemos utilizarlo en cualquier trabajo con grupos y en la tutoría individualizada.

5.6 Estrategias de generalización

El término generalización hace referencia a la realización del comportamiento bajo condiciones distintas a las de su aprendizaje inicial. Los objetivos pretendidos con las estrategias de generalización son: a) mantener en el tiempo la conducta aprendida, b) transferir lo aprendido a otros escenarios diferentes al de aprendizaje, c) manifestar el comportamiento en situaciones interpersonales distintas a las ensayadas, d) manifestar comportamientos relacionados o similares a los que se han aprendido, e) manifestar el comportamiento ante personas diferentes a aquéllas con las que ensayó.

Algunas sugerencias para la eficaz aplicación de las estrategias de generalización son:

- Reiterar los ensayos para que se produzca sobre-aprendizaje.
- Abordar situaciones lo más variadas y relevantes posibles.
- Variar los interlocutores con los que se ensaya.
- Variar las condiciones en las que se ensaya.
- Exponerse a distintos modelos. Observando modelos puede aprenderse de forma más rápida y efectiva.



Técnicas de dinámica de grupo

- Planificar la realización de la conducta en ambientes reales, haciéndolo primero en ambientes que nos proporcionen seguridad para después aplicar lo aprendido en aquéllos en los que sea necesario.
- No olvidemos, finalmente, que para aprender algo nuevo se necesita estar motivado; es decir, recibir algún tipo de recompensa.

5.7 Ejemplos aplicados de juego de roles

Con la información que tenéis, tanto la escrita como la aportada por el Orientador, vais a seguir conociendo lo más esencial de cada una de las alternativas que podéis seguir. Esta actividad pretende enseñaros a recoger y a elaborar información que puede ser de vuestro interés, y para ello se utiliza la entrevista como actividad a desarrollar. Primero simulándola, y después, si es posible, concertando una entrevista con profesionales de Servicios de Orientación y apoyo al Empleo. Vais a ensayar qué y cómo preguntar sobre temas que pueden ser de vuestro interés con el fin de enriquecer vuestras destrezas para pedir información ante otras personas en un ambiente relajado.

5.7.1 Antes de practicar la entrevista, tanto el Orientador como los destinatarios, dialogan sobre las orientaciones a seguir para realizarla:

Orientaciones para pedir información a otras personas. Estas orientaciones servirán como guía para saber *cómo* buscar información sobre empleo:

- Preparar qué preguntas hacer antes de ir a pedir la información. Decidiendo de antemano qué información se desea obtener y ordenar las posibles preguntas con un pequeño guión; comenzando por aquéllas más generales para después ir concretando, sin saltar de un tema a otro.
- Hacer preguntas cortas; evitando aquéllas que se consideren improcedentes y procurando no convertir la conversación en un interrogatorio.

Posibles preguntas para investigar sobre *qué trabajo* pretendes seguir:

- a) ¿en qué consiste? (conocimientos y habilidades que requiere su desempeño adecuado; tareas y cometidos generales, instrumentos, máquinas, útiles que se utilizan).

- b) ¿en qué aspectos coinciden con sus expectativas y en qué ha variado?
- c) ¿qué se espera que haga un profesional en este trabajo.
- d) ¿qué salidas profesionales tiene?

Posibles preguntas para investigar sobre la calidad de vida que te ofrece el trabajo que pretendes seguir:

- a) Compatibilidad entre la vida profesional y la privada.
- b) Tiempo de ocio al día, a la semana, al año.

Con estas orientaciones los desempleados pueden realizar la simulación de una entrevista, distribuyéndose simultáneamente los papeles de entrevistador y entrevistado.

Si practican la entrevista con un profesional pueden elaborar posteriormente una memoria que contemple los apartados que se han señalado. Igualmente pueden compartir con los compañeros su experiencia en la entrevista, organizando por ejemplo grupos de trabajo.

5.7.2 Ejemplo aplicado de juego de roles: Entrenamiento de la entrevista de selección de personal. Guión a seguir:

Objetivos

- Que los destinatarios practiquen la preparación de la entrevista desde el punto de vista del seleccionador-empleador y del candidato.
- Que aprendan a reflexionar sobre un puesto de trabajo y a elaborar un perfil del candidato.
- Que conozcan una técnica de selección de personal de uso frecuente en la actualidad y que requiere de habilidades de comunicación.
- Que vivencien el rol de entrevistador y vean el proceso desde ese punto de vista.
- Que aprendan habilidades para la entrevista de selección de personal.
- Que los participantes apliquen el análisis de su candidatura para un puesto o gama de puestos.

Desarrollo de la actividad y metodología

Se divide al grupo en dos mitades: unos serán los candidatos y otros los seleccionadores. Posteriormente unos serán los participantes en la entrevista



Técnicas de dinámica de grupo

y los otros los observadores-colaboradores. El grupo de participantes salen de la sala donde están ubicados, mientras el orientador da instrucciones al grupo de observadores.

A continuación a los participantes seleccionadores se les da las siguientes instrucciones: *“Pensar que ahora sois un Comité de Expertos en Selección de Personal a los que se encarga la tarea de seleccionar a un candidato para cubrir el puesto, por ejemplo, de “Contable en un departamento de una empresa, en el que se piden los siguientes factores de rendimiento”:*

- Preparar los comprobantes diarios de manera precisa y ordenada para una serie de datos contables.
- Guardar los documentos en el fichero para su custodia y conservación.
- Comprobar los recibos y resguardos de una manera rápida y precisa.
- Localizar errores en los datos contables para hacer las correcciones necesarias.
- Atender a las interrupciones sin que suponga un esfuerzo excesivo.
- Resumir y presentar datos contables a los jefes, de forma escrita u oral.
- Aprovechar el tiempo eficazmente, estableciendo prioridades, planificando tareas y siguiendo instrucciones y procedimientos.
- Intercambiar información con otras personas dentro y fuera del Departamento, de forma oportuna, discreta y precisa.
- Mejorar el sistema contable revisando regularmente los procedimientos y los métodos de organización a fin de encontrar un modo mejor de manejar los datos contables.

Los participantes que vayan a realizar tanto el papel de seleccionadores como el de candidatos deben ilustrar con ejemplos su defensa y la argumentación de su candidatura:

- Diseñar la entrevista de tal manera que tengáis seguridad de que la persona elegida es la adecuada para el puesto (para los seleccionadores). Diseñar la entrevista de tal manera que tengáis seguridad de que podéis ser la persona adecuada para el puesto de trabajo al que optáis (para los candidatos). Tenéis que hacerlo hablando entre vosotros durante un tiempo aproximado de 15 minutos.
- Finalizado el tiempo, se realizará una simulación de la misma y posteriormente se abrirá la fase de comentarios y evaluación. A

continuación los observadores exponen lo que han observado en el candidato que tenían asignado. El Orientador va realizando los comentarios oportunos acordes a los objetivos de la práctica, procurando que el ejercicio tenga un tono positivo y constructivo.

6. LIDERAZGO EFICAZ EN LA COORDINACIÓN GRUPOS

6.1 Organización de Reuniones entre profesionales de la Orientación Laboral

Respecto al *equipo de trabajo interprofesional* es de destacar que en las reuniones de trabajo que organicemos entre los distintos profesionales de los distintos Recursos y Servicios implicados en implantar las tareas de Orientación, hemos de procurar reflexionar sobre cómo poner en práctica éstas, los problemas que van surgiendo y valorar el curso que siguen las actuaciones que realicemos.

La aplicación de este diseño de dinámica de trabajo basado en mejorar la coordinación y la colaboración entraña unas dificultades; y para llevarlo a cabo resulta eficaz facilitar recursos de apoyo.

Resulta que la función del coordinador de estos equipos no sólo ha de ser dinamizadora, sino que también consiste en ofrecer propuestas y herramientas concretas, en la planificación, iniciación, control y apoyo de sus actividades; en el intercambio de información y en la evaluación de las actuaciones del grupo. Propuestas y herramientas que sirvan para que los profesionales directamente implicados en la función de asesoramiento laboral, se sientan capaces de llevar a la práctica lo planificado, trabajando en cada reunión, con el apoyo de materiales escritos, los siguientes aspectos: exposición dialogada sobre cómo presentar y organizar las actividades, cómo dinamizar los trabajos en grupo o cómo evaluar su realización, así como ejemplificación de alguna técnica o actividad a desarrollar.

Con esta dinámica de trabajo de equipo interprofesional se pretende que los destinatarios del asesoramiento laboral se muestren motivados hacia las tareas que les presentan los Orientadores; y éstos, a su vez, comuniquen los contenidos con una actitud también motivada y se sientan capaces de trabajarlos con las personas destinatarias; debiéndose de coordinar también con otros agentes de la comunidad (como son profesionales en activo).

Por último, deberíamos preguntarnos si puede mejorarse la coordinación o dirección de reuniones de equipo interprofesional para incrementar la eficacia del grupo.



Técnicas de dinámica de grupo

Etapas y pautas de actuación: para que los esfuerzos del Coordinador sean eficaces se han de realizar las siguientes tareas, con un estilo de dirección participativo, teniendo como referencia las enseñanzas de Costa y López (1996) y de Gil Rodríguez y García Sáiz (1993):

6.1.1 Pautas básicas en la fase de preparación

Se ha de desarrollar una tarea de planificación: Buscando y revisando toda la información disponible; elaborando la agenda de trabajo (junto con los miembros del grupo, preferiblemente) y consensuando una jerarquía de acciones; definiendo los objetivos y tareas del grupo; preparando la estrategia a seguir en función de los objetivos definidos; estableciendo un plan factible que permita alcanzar los objetivos. Por ejemplo:

- *Definición del tema objeto de reunión:* redactándose por escrito, a ser posible.
- *Determinación de los objetivos que se persiguen y del tiempo necesario para su logro:* dichos objetivos deben estar en consonancia con las personas que van a participar en la reunión, y plantearse de forma realista, simple y concisa. En cuanto al tiempo, éste ha de ser suficiente. Es preferible convocar una nueva reunión por falta real de tiempo que aburrir a los convocantes con una reunión excesivamente larga donde se pierde operatividad y se gana en disertaciones innecesarias.
- *Selección de los asistentes:* deberán estar enterados del tema a debatir con suficiente tiempo, para poder aportar sus ideas en el momento que les sean solicitadas.
- *Planificar la reunión:* a) estructurar una introducción al tema; b) reflexionar sobre cómo abordar los puntos clave de la reunión; c) preparar o tomar medidas ante las posibles situaciones que se pueden presentar a lo largo de la exposición y prever soluciones; d) programar los tiempos destinados a cada uno de los puntos clave.
- *Organizar la preparación de la reunión, a través de su convocatoria:* a) lugar, hora y duración; b) orden de temas; c) aportación de documentación y material explicativos de los asuntos que se vayan a tratar.

6.1.2 Pautas básicas en el inicio de la reunión

Una vez comience la reunión, la/el convocante *deberá iniciar la actividad* procurando sintonizar con los asistentes. Para lo cual deberá tener en cuenta lo siguiente:

Guía sobre Aspectos Generales para el Desarrollo de las Acciones de Orientación Laboral

- *Comenzar puntualmente.*
- *Describir el propósito de la reunión* de forma esquemática y clara, y manteniendo el interés de los participantes con una introducción motivadora.
- *Explicar el procedimiento a seguir:* Esta fase de acogida es esencial para crear un *clima cálido y favorable*. Existen algunas *fórmulas* que ayudan a romper el hielo en estos primeros momentos, por ejemplo: comenzar con alguna anécdota relacionada con el tema o plantear una pregunta abierta.

6.1.3 Pautas básicas en el transcurso de la reunión:

Las tareas a desarrollar en el transcurso de cualquier trabajo en equipo, como es una reunión de trabajo, consistirán en:

- *Controlar:* ocuparse de que las normas grupales se cumplen y mantienen; influir en el ritmo de trabajo; asegurar que todas las acciones desarrolladas van encaminadas al logro de los objetivos; procurar que el contenido de las discusiones sea relevante; estimular al grupo hacia la decisión y/o acción. Reforzando (no castigando).
- *Apoyar:* expresar aceptación de los distintos miembros y de sus contribuciones; animar y disciplinar al grupo y a sus miembros; crear un sentimiento de equipo; aliviar la tensión con humor; reconciliar desacuerdos o hacer que los demás los analicen.
- *Informar:* clarificar objetivos, tareas y el plan a seguir; dar nueva información al grupo y recibir información del grupo; resumir sugerencias e ideas de forma coherente. Por ejemplo, en una reunión, se expondrán los objetivos a alcanzar. La forma de exposición cobra aquí su máxima importancia, por lo que el/la coordinadora deberá seguir una planificación en los siguientes aspectos:
- *Reformular las opiniones individuales que convenga resaltar,* bien repitiendo textualmente la opinión, propuesta, aprobación,... realizada; bien resumiéndola; bien repitiendo la idea con otras palabras. Siempre manteniendo el turno de palabra y evitando las huidas del tema. Ante una situación de evasión del tema por parte del grupo, con el consiguiente malestar que ello genera, el/la coordinadora ha de optar por: a) hacer que el grupo se enfrente con el tema problemático; b) no abordar el tema y dejarlo para otro momento; c) enfrentarlo desde otro enfoque o perspectiva.



Técnicas de dinámica de grupo

- *Síntesis de cada punto del orden del día*, destacando los puntos de acuerdo o desacuerdo.
- *Mantener un ritmo adecuado*: un ritmo lento cansa, desanima, aburre y adormece; un ritmo muy rápido genera tensión.
- *Estimular el interés de los asistentes*: a) potenciando las intervenciones de todas ellas; b) evitando contestar personalmente a las cuestiones que se plantean; c) evitando la descalificación; d) evitar el cansancio (escasa participación, miradas perdidas, conversaciones en corrillo o movimientos frecuentes de los asistentes). Para conseguirlo algunas técnicas que ayudan son:
 - *Pregunta abierta*: Invitación directa a participar, por ejemplo ¿qué opinas,...? Se emplea para hacer hablar o intervenir a una persona que ha permanecido en silencio durante un tiempo o a un participante que por sus gestos parece querer intervenir. Este procedimiento conviene emplearlo con aquellos miembros que guardan silencio en las reuniones y boicotean las decisiones o acuerdos con sus palabras o actuaciones.
 - *Pregunta-eco*: se devuelve al participante su propia pregunta y con su misma formulación, pidiendo que dé él la respuesta ya que es su responsabilidad o conoce el tema.
 - *Pregunta rebote*: se devuelve la pregunta hecha por un participante a otro.
 - Cuando la *situación de charlatanería* inoportuna de alguna persona provoque en el grupo una sensación de malestar, convendrá recordarle lo limitado del tiempo y la necesidad de que otras personas tienen que hacer uso de la palabra. En último término habrá que cortar la palabra y concedérsela a otro miembro, o incluso aprovechar la ocasión para pedir la opinión de un participante silencioso. En reuniones de muchos miembros conviene la limitación de tiempo en las intervenciones.
 - *Ante participantes callados*: Solicitar su intervención, preguntándoles algo sencillo de responder; prestándole atención mientras habla; reforzando públicamente su intervención; o hablando a solas con ellos, señalándoles la importancia de su participación.
 - *Ante participantes negativistas*: preguntarles continuamente su opinión: "¿qué haría usted?"

- *Ante participantes sumisos*: motivarles para que expresen sus ideas reforzando sus intervenciones.
- *Ante participantes manipuladores*: no permitirles interrupciones y controlar tiempo de intervención; hacerles una crítica asertivamente, siempre que su manipulación sea por la vía de la coacción.
- *Ante las distracciones de los asistentes*: plantearse primero si es necesario una pausa; hacer preguntas al distraído; variar el tono de voz, o hacer una pausa en la exposición; proyectar algún material visual; introducir alguna anécdota.
- *Comentarios abstractos*: "Esta reunión no la veo clara; siempre pasa lo mismo". Pedirle/es que aclaren sus afirmaciones con preguntas del estilo de: "¿podría decirnos en que se basa?"; "¿porqué cree usted que ocurre eso?"; "¿puede ponemos algún ejemplo?" Y solicitarles soluciones: "¿se le ocurre alguna idea?".
- *Ante aportaciones fuera de lugar*: tener presente el orden del día; escuchar la aportación; empatizar (ponerse en su lugar) y sugerir que su aportación sea tratada en otro momento.

6.1.4 Pautas básicas en la fase final o cierre

Se ha de evaluar la actuación del grupo y ayudar al grupo a evaluar su propia actuación en función de las normas establecidas. En este sentido, el coordinador de una reunión tiene que conseguir que:

- En ella se *resuman los puntos o acuerdos de mayor interés*, levantando acta.
- Sean *clarificadas las tareas* que harán posible los acuerdos y decisiones tomadas.
- Sean *designadas las personas responsables* de seguir y ejecutar cada tarea.
- Sean *asignados los recursos* para cada tarea o actividad.
- Se *temporalicen* esas tareas.
- Se *agradezca* a los participantes su colaboración, y la reunión se da por concluida.

6.1.5 Pautas básicas en la fase de seguimiento

Se ha de *controlar la puesta en práctica de cualquier acuerdo o decisión* tomados; siendo para ello útil las actas de la reunión. Procurando evaluar



Técnicas de dinámica de grupo

o comprobar las consecuencias de las soluciones propuestas, devolviendo a los miembros del grupo información (no hacerlo al margen de ellos).

6.2 Coordinación de grupos de usuarios

6.2.1 Planificación en las distintas actividades de Orientación, para lo cual nos sirven las aportaciones que hemos venido señalando en el punto anterior.

6.2.2 Control:

Recordamos que hemos de ocuparnos de que las normas grupales se cumplen y mantienen; influir en el ritmo de trabajo; asegurar que todas las acciones desarrolladas van encaminadas al logro de los objetivos; procurar que el contenido de las discusiones sea relevante; estimular a los destinatarios hacia la decisión y/o acción. En este sentido, cuando se tienen problemas en el grupo, no hemos de abordar directamente la tarea de realizar un cambio, sino prestar atención a aspectos que están sustentando este clima. El anonimato puede derivar en una situación de dispersión de responsabilidad.

Hemos de trabajar juntos en tareas comunes para conseguir un mismo objetivo, dejando que las personas destinatarias opinen sobre su organización y sobre su puesta en práctica.

Hemos de consensuar normas del grupo para recordar el control y organización de sus tareas o evitar tener que pedirles continuamente que las cumplan.

¿Cómo realizar un consenso de normas con el grupo de personas destinatarias?:

- Objetivos a conseguir: El Orientador da ejemplos sobre tipos de normas que se pueden aplicar para con el grupo de destinatarios y que no están claras por no estar escritas.
- Después el Orientador pide a los destinatarios que trabajen por parejas normas concretas que podemos aplicar para conseguir los objetivos con los distintos colectivos de destinatarios, para que reflexionen y discutan sobre ellas (son una lista abierta a sugerencias suyas).

Hecho esto por parejas, ahora se forman grupos de cuatro personas para que comenten entre ellas las respuestas que han dado y después se hace

una puesta en común con todo el grupo. Se puede tomar notas sobre las respuestas que aportan y señalar cualquier diferencia o similitud que pueda haber entre las mismas.

¿Cómo realizar el Informe sobre el contrato o consenso de normas en grupo?:

- Descubrimos riesgos y consecuencias de esas normas a las que nos queremos comprometer para conseguir los objetivos que perseguimos.
- Elegimos qué normas decidimos poner en práctica y anotamos las consecuencias que tendrán las mismas: consecuencias positivas si lo cumplimos, y negativas si no lo cumplimos.
- Otras observaciones.

6.2.3 Apoyo:

Tengamos presente en todo momento lo motivante que resulta expresar aceptación de los distintos miembros y de sus contribuciones; animar y disciplinar al grupo y a sus miembros; crear un sentimiento de equipo; aliviar la tensión con humor; reconciliar desacuerdos o hacer que los demás los analicen.

6.2.4 Aportar información:

Recordemos, como analizamos en el punto anterior, la importancia que tiene el clarificar objetivos, tareas y el plan a seguir; dar nueva información a la persona destinataria y al grupo y recibir información del grupo; resumir sugerencias e ideas de forma coherente. Esto lo podemos hacer a través de la utilización de diversas técnicas similares a las que hemos indicado igualmente en el punto anterior.

6.2.5 Programas de refuerzo a utilizar en el manejo de los grupos

La aplicación de cada refuerzo tiene su forma y su momento para que resulte motivante, pero es preciso tener claro:

- Por qué lo aplicamos (se han cumplido qué objetivos).
- Cuándo lo aplicamos (la recompensa ha de ser empleada sin demora, que la persona sepa por qué se le recompensa y el momento en que más receptiva está).
- Cómo reforzamos o con qué lo hacemos (conocer a los destinatarios, sus intereses y necesidades, porque esto permitirá acertar con las recompensas o castigos más adecuados).



Técnicas de dinámica de grupo

- Cuál será la medida de la recompensa (por ejemplo, equilibrar lo que el destinatario logra y lo que recibe como reconocimiento).


Los criterios de calidad para conseguir resultados de los refuerzos son: felicitar en persona; hacerlo en público; que el refuerzo provenga de una persona significativa para aplicarlo; que se realice lo más inmediatamente posible al objeto de la felicitación (un logro, un esfuerzo especial, etc.); no mezclar nunca la felicitación con otros asuntos, para que esta recompensa pueda ser más disfrutada, así su efecto se verá potenciado.

La aplicación de estos refuerzos podrá ser verbal o escrita. Es decir, los programas de refuerzo que se pueden utilizar en el trabajo con personas desempleadas son los programas de reconocimiento: recompensar un comportamiento con reconocimiento, inmediatamente después de dicho comportamiento, esto provocará probablemente que éste se repita. Podemos realizarlo reconociendo algo positivo que el destinatario de nuestra intervención ha hecho; también con aquellas personas que tienen una fuerte necesidad de aceptación, podemos reconocer públicamente sus logros; para incrementar la cohesión del grupo y la motivación, se pueden celebrar los éxitos del equipo; o incluso aprovechar las reuniones con los grupos para dar reconocimiento a las contribuciones y logros de los equipos exitosos de trabajo. Estamos enseñando a nuestros destinatarios a realizar atribuciones de éxito.

7. CONCLUSIONES

Esperamos que este tema contribuya a facilitar recursos para la organización y coordinación de diversas técnicas de dinámicas de grupos que podemos utilizar en nuestro rol de Orientadores Laborales en nuestro trabajo con los diversos colectivos de usuarios, y que los aspectos que trabajamos (descripción y ejemplos aplicados las técnicas cooperativas; técnicas creativas de toma de decisiones; técnica del Phillips 6/6; juego de roles o de simulación) sirvan como referencia para adaptarlos a las necesidades y características de sus destinatarios.

Asimismo, esperamos que las pautas que ofrecemos para desarrollar un liderazgo eficaz en la coordinación de equipos de trabajo interprofesional (función esencial para desempeñar eficazmente los demás cometidos en Orientación Laboral), y su ejemplificación con las pautas y técnicas para organizar Reuniones entre los distintos profesionales de la Orientación



Guía sobre Aspectos Generales para el Desarrollo de las Acciones de Orientación Laboral

Laboral, sean de utilidad como referencia a seguir en su aplicación a las diversas situaciones y contextos que se presenten a nivel de pequeño grupo o incluso a nivel organizacional.

Y por último, queremos destacar que las pautas ofrecidas para coordinar a los grupos de usuarios contribuyan a ayudar a las personas demandantes de empleo a superar las circunstancias particularmente difíciles con las que puedan encontrarse y, en general, para asesorar adecuadamente a las personas en su inserción socio-laboral.



Técnicas de dinámica de grupo

8. BIBLIOGRAFÍA

- ACEBES, C. (2000). Actitudes Emprendedoras y Autoempleo. En M. A. Carbonero, S. Lucas y L. J. Martín (Coords.) (2000). *Formación de Formadores: Estrategias de Orientación Laboral*, pp. 149-165. Valladolid: Junta de Castilla y León.
- CARBONERO, M. A., LUCAS, S. y MARTÍN, L. J. (Coords.) (2000). *Formación de Formadores: Estrategias de Orientación Laboral*. Valladolid: Junta de Castilla y León.
- COSTA, M. y LÓPEZ, E. (1996). *Los Secretos de la dirección. Manual práctico para dirigir organizaciones y equipos*. Madrid: Pirámide.
- FLORES, E. (1998). *Formación y Orientación Laboral*. Madrid: Paraninfo.
- GARCÍA, M. A. y GUIL, R. (1997). La Orientación Vocacional y Profesional. En R. Guil (Coord.), *Psicología Social de las Organizaciones Educativas*, pp. 309-326. Sevilla: Kronos.
- GARCÍA ISA, I. (1998). El grupo y el trabajo en equipo. Las reuniones como herramientas de trabajo. En I. García, *Relaciones en el entorno de trabajo*. Madrid: Síntesis.
- GARCÍA, J. M. (1998). El grupo en la organización. En A. Rodríguez (Coord.), *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (pp.123-135).Madrid:
- GARCÍA SAIZ, M. (1999). El liderazgo en los grupos. En Gil F. y C. M^a. Alcover de la Hera (Coords. y Dirs.), *Introducción a la Psicología de los grupos*. Madrid: Pirámide.
- GIL RODRÍGUEZ, F. y GARCÍA SAIZ, M. (1993). Habilidades de dirección de grupos. En F. Gil Rodríguez y M. García Sáiz, *Habilidades de Dirección en las Organizaciones*, pp. 53-61. Madrid: Eudema.
- HACKETT, G. (1999). Autoeficacia en la selección y desarrollo profesional. En A. Bandura (Ed.), *Auto-Eficacia: Cómo afrontamos los cambios de la Sociedad actual*, pp. 201-221. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- LEÓN, J. M., MEDINA, S., CANTERO, F.J., GÓMEZ DELGADO, T., Barriga, S. Gil, F. y Loscertales, F.(1997). *Habilidades de información y Comunicación en la atención al usuario*. Sevilla: Departamento de Psicología Social, Facultad de Psicología, Universidad de Sevilla, Secretariado de Recursos Audiovisuales y Nuevas Tecnologías.
- LUCAS, S. y CARBONERO, M. A. (2002). *Construyendo la decisión vocacional*. Valladolid: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Valladolid.

Guía sobre Aspectos Generales para el Desarrollo de las Acciones de Orientación Laboral

- MUÑOZ, A. (1994). *Métodos creativos para Organizaciones*. Madrid: Eudema.
- OVEJERO, A. (1990). *El aprendizaje cooperativo: Una alternativa a la enseñanza tradicional*. Barcelona: P.P.U.
- QUINTANILLA, I.. y BONAVIA, T. (1993). *Dirección participativa*. Madrid: Eudema.
- SALVÀ, F. y NICOLAU, I. (2000). *Formación e Inserción Laboral*. Madrid: Pirámide.
- URÍA, F. (1995). *El outplacement. El éxito en la búsqueda de un nuevo empleo*. Madrid: Pirámide.



Las Nuevas
Tecnologías para
la Orientación
Laboral

Luis Jorge Martín Antón



INTRODUCCIÓN

En la actualidad hemos experimentado un importante cambio social pasando de una situación estática, poco variable en el transcurso del tiempo, a una evolución de los avances tecnológicos vertiginosa. A este cambio no ha sido ajena la orientación laboral, de tal forma que hoy es impensable, para cualquier persona que desee buscar activamente empleo, prescindir de las nuevas tecnologías. De hecho, en España existen ya más ofertas de trabajo en Internet que en los Servicios Públicos de Empleo.

Esta realidad exige a los profesionales de la orientación laboral y a los responsables de los Servicios Públicos de Empleo una actualización en los medios técnicos disponibles y una oferta actualizada de formación a los profesionales responsables de orientar a los desempleados con dificultades de inserción. En este sentido hay que destacar que las nuevas tecnologías son especialmente útiles para colectivos desfavorecidos, tales como personas con discapacidad o cuya residencia se encuentre en el ámbito rural, sin acceso fácil a su oficina de empleo o a la oferta de cualificación profesional disponible. En este sentido, las nuevas tecnologías proporcionan un medio de apoyo, en ocasiones indispensable, para garantizar una igualdad de oportunidades ante el mercado de trabajo.

En los siguientes apartados nos centraremos en el uso de herramientas informatizadas multimedia y las redes de telecomunicaciones por ser dos medios de incorporación reciente y de transformación constante, profundizando en las ventajas e inconvenientes que ofrece el uso de estas herramientas, así como las pautas para su integración en los programas de orientación laboral con ejemplos de instrumentos y direcciones de interés.

1. LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA ORIENTACIÓN LABORAL

Incorporar las nuevas tecnologías a la búsqueda de empleo en general y a las tareas habituales de los profesionales de la orientación laboral en particular, representa un reto para los Servicios Públicos de Empleo que no es una tarea fácil. Existen todavía resistencias a la incorporación de las nuevas tecnologías en los procesos de orientación laboral como son las creencias de altos costes económicos; falta de fiabilidad de las aplicaciones; que son sólo útiles para temas concretos; falta de control y conocimiento de su uso; dichas herramientas quitan protagonismo y autoridad al orientador, relegándolo a un papel pasivo y exigiendo mucho tiempo de formación.

Por otra parte, un colectivo muy amplio de personas en situación de desempleo carecen de la formación y el hábito necesarios para utilizar herramientas como Internet o no disponen de los medios para su uso. Estas circunstancias pueden solucionarse, al menos parcialmente, incluyendo entre las tareas de la orientación laboral algunas pautas de trabajo que faciliten a los usuarios el acceso a las nuevas tecnologías y su aplicación a las tareas de búsqueda de empleo.

Resulta necesario contar en las oficinas de empleo con el material multimedia necesario: terminales informáticos conectados a Internet, reproductores de CD/DVD para usar los programas disponibles, monitores de TV, reproductores de Vídeo, cámaras, etc. Así mismo, se debe facilitar el uso de estos medios a las personas desempleadas, desde espacios especialmente habilitados para ello y con la debida supervisión.

2. PROGRAMAS INFORMÁTICOS MULTIMEDIA

Hoy en día se están realizando experiencias del uso de la informática como medio de selección de personal, en donde el candidato debe utilizar un ordenador para rellenar unos cuestionarios de aptitudes, realización de la entrevista, etc. En definitiva, el desconocimiento en su uso puede privarle de la posibilidad de acceder a un puesto de trabajo. Para evitarlo, podemos conseguir y recomendar aplicaciones informáticas multimedia, tanto comerciales de venta general y gran difusión, como programas de tipo local o autónomo, de difusión limitada y creados generalmente para colectivos específicos, tanto por sus características como su localización geográfica.



Las Nuevas Tecnologías para la Orientación Laboral

En todo caso, para la incorporación de los programas informáticos multimedia por parte de los desempleados, deberíamos tener en cuenta las pautas siguientes:

1. Debe ser una actividad integrada en la programación de las acciones de orientación laboral, con una adecuada programación para su impartición y con criterios de evaluación previamente establecidos.
2. Cuidar el ambiente físico: un ordenador por usuario, correcto funcionamiento, iluminación, etc.
3. Atender a los conocimientos previos. Algunos desempleados puede que nunca hayan usado un ordenador y otros que lo utilicen con mucha frecuencia.
4. En situaciones de grupo, procurar que sean poco numerosos para que el orientador pueda interactuar con cada uno de los usuarios y esté disponible para todas aquellas dudas que surjan.
5. La actividad realizada mediante herramientas multimedia no debe quedar aislada en el trabajo individual sino que sea complementaria con otra serie de actividades de investigación en recursos de empleo, intercambio de experiencias con el propio orientador o con otros desempleados, análisis grupal de problemas, etc.

2.1 Valoración de programas

Una de las críticas que se realiza actualmente a los programas informáticos multimedia es su diseño y desarrollo sin una justificación teórica previa y sin una investigación que avale su efectividad frente a otras herramientas ya diseñadas. Por ello, el orientador debe valorar y criticar los puntos fuertes y débiles de todo programa que le permita decidir si ese programa es apto para aquellos objetivos que se haya marcado.

Para ello, el orientador puede realizar un análisis exhaustivo y así disponer de criterios objetivos para la toma de decisiones posterior. Se pueden analizar diversos aspectos como datos descriptivos (empresa o institución que lo ha diseñado, soporte de publicación, disponibilidad, precio, etc.), adaptabilidad al usuario, aspectos instruccionales, aspectos técnicos, ventajas, inconvenientes, modificaciones o sugerencias en la aplicación.

2.2 Ejemplos de programas informáticos

Lógicamente, el desarrollo de herramientas multimedia es muy numeroso. Por ello, vamos a presentar programas que, en su mayor parte, se pueden

Guía sobre Aspectos Generales para el Desarrollo de las Acciones de Orientación Laboral

encontrar o han sido desarrollados para nuestro ámbito autonómico. Son herramientas relacionadas con la orientación profesional y, por tanto, aplicables para todas las ramas y familias profesionales.

Brújula laboral. Realizado, en el año 1997, con la Concejalía de Juventud del Ayuntamiento de Valladolid y la Formación Universidad-empresa. Básicamente es una herramienta que ayuda al usuario a autoevaluar su capacidad para el mundo del trabajo. Básicamente se estructura en cuatro apartados: autoconocimiento de diversas dimensiones como la personalidad, aptitudes, etc.; Información sobre las profesiones, profundizando en los intereses profesionales; Establecimiento de un proyecto personal en la búsqueda de empleo, clarificando y guiando en la elaboración de un plan de actuación y un apartado con información y recomendaciones importantes en la búsqueda de empleo, incluso con la capacidad de confeccionar un currículum vitae y almacenarlo. La aplicación ofrece la posibilidad de realizar un cuestionario previo para que el usuario evalúe su situación inicial o sus necesidades de formación.

Proyecto empleo. Realizado, en 1999, por SIDEL Consulting para la Consejería de Industria, Energía y Comercio de la Junta de Castilla y León. Básicamente es una simulación que intenta relacionar los intereses profesionales del usuario con las demandas laborales. Se estructura en cuatro partes: La persona, cuyo fin es el autoconocimiento; La persona en la profesión, que intenta que el usuario busque e investigue las posibilidades laborales en función de los intereses mostrados en el apartado anterior; Mi plan de trabajo, en donde el usuario debe planificar unas decisiones de actuación para la búsqueda del empleo y, por último, mi currículum profesional, en donde la aplicación ayuda a sistematizar la información que el usuario considera relevante para incluir en un currículum vitae.

Carrera Profesional. Planifica tu futuro. Realizado, en 1999, por SIDEL Consulting, y promocionado por la Consejería de Industria, Comercio y Turismo de la Junta de Castilla y León. Es el programa multimedia equivalente al anterior orientado a departamentos de recursos humanos de empresas y a trabajadores en activo con el objetivo de proporcionar un instrumento de orientación, reflexión y análisis sobre su mundo laboral. Se divide en cuatro apartados: La persona, en donde propone actividades de autoconocimiento laboral; la persona en su puesto de trabajo, en donde relaciona los intereses



Las Nuevas Tecnologías para la Orientación Laboral

profesionales con las demandas laborales del trabajo desempeñado; mi carrera profesional, en donde propone la elaboración de un plan de actuación y planificación de la carrera profesional y, por último, mi currículum, que ayuda al usuario a elaborar y almacenar su currículum profesional.

Teletrabajo. Es otro programa multimedia, meramente informativo, realizado en 1998 por la Fundación Universidad-Empresa y promocionado por la Consejería de Industria, Comercio y Turismo de la Junta de Castilla y León, encaminado a proporcionar información sobre diferentes aspectos del teletrabajo. Se distribuye en tres grandes apartados: conceptualización del teletrabajo, papel del trabajador en este sistema laboral, y pautas para que el usuario pueda plantearse la realización de un proyecto de teletrabajo.

Pistas para el autoempleo. Herramienta realizada en el año 2000 por la Fundación Universidad-Empresa de Valladolid y editada para la Consejería de Industria, Comercio y Turismo de la Junta de Castilla y León. Es una herramienta de información y consulta sobre el autoempleo. Se estructura en varios apartados autoempleo; modalidades de autoempleo; empresa propia; franquicia; autónomo y material complementario.

SAVI-2000. Es el Sistema de Autoayuda y Asesoramiento Vocacional Informatizado, de Francisco Rivas, Esperanza Rocabert y María Luisa López. Es una herramienta diseñada para el ámbito educativo reglado y trata aspectos más básicos que las utilidades anteriores ya que intenta favorecer el desarrollo vocacional y facilitar la toma de decisiones. Por ello, nos puede servir cuando tengamos usuarios con dificultades en la elección laboral. Presenta varios apartados: Desarrollo vocacional, para fijar los intereses laborales; Cognición, sobre la concepción del usuario del mundo del trabajo; Motivaciones; Indecisión, analizado aquello que produce la indecisión; Capacidades, en donde evalúa las aptitudes del usuario en función del campo profesional; Cultura y conocimientos y la Toma de decisiones. Por último, pueden consultarse los instrumentos elaborados por el Grupo IDEA, integrados en el Proyecto Prometeo, de la Universidad de Sevilla y la Consejería de Trabajo e Industria de la Junta de Andalucía, que se pueden encontrar en: <http://prometeo.cica.es/index.htm>, y en donde desarrollan experiencias de formación multimedia, incluyendo la teleformación y el teletrabajo.

3. INTERNET

El mercado laboral está en continuo cambio, produciendo variaciones en los perfiles de formación que se demandan a los trabajadores. Por otra parte somos conscientes de la movilidad laboral que caracteriza al mundo actual del trabajo. Ello produce que una de las labores importantes de todo trabajador es conocer la evolución del mercado de trabajo para así orientar su formación permanente a las necesidades laborales. En esta labor, son importantes las instituciones oficiales encargadas de velar y ayudar en el empleo, pero, en ocasiones, sus valoraciones son de tipo local. Por ello, las redes de telecomunicaciones, en especial Internet, permite que los usuarios tengan un conocimiento global de la situación, así como las vías para acudir y conseguir los medios necesarios para garantizar dicha formación.

Han aparecido, y siguen multiplicándose a una velocidad vertiginosa, los portales encargados ofrecen la posibilidad de acceder a cursos no presenciales, es decir, que se pueden realizar a través de Internet, pero que también se encargan de poner en contacto a empresas y trabajadores, en definitiva, de ofrecer bolsas de empleo.

Internet, en la búsqueda de empleo, ofrece varias posibilidades, desde utilizar el correo electrónico para mandar directamente a la empresa nuestro currículum vitae en lugar del correo ordinario, dejarlo alojado en alguna bolsa de empleo, hasta diseñar nuestro currículum en formato html, integrando diversos elementos multimedia o incluso crear una empresa de comercio electrónico. Permite realizar una búsqueda de empleo de una forma económica, rápida y masiva, en diversos lugares geográficos, no ciñéndose a la localidad de residencia o próximas del aspirante, aunque el usuario corre el peligro de dispersar su atención ante la amplitud en la información, puede sentir una sensación e falta de orientación y no saber dónde buscar o no saber recuperar una información ya consultada anteriormente.

Tampoco debemos olvidar que actualmente, en casi cualquier empleo, se requieren unos conocimientos básicos de informática, como ya explicamos anteriormente, pero no son despreciables unos conocimientos básicos en redes de telecomunicaciones para completar el currículum vitae del aspirante. Prácticamente en todos los trabajos se tienen que emplear medios tecnológicos. Por tanto, el conocimiento en el uso de Internet no sólo tiene por objetivo ampliar el campo en la búsqueda de empleo, sino también que el futuro trabajador disponga de una herramienta que puede completar su perfil a la hora de ofrecerse en las empresas.

Las Nuevas Tecnologías para la Orientación Laboral

Pero una de las ventajas que tiene Internet, la variedad de información y de acceso de usuarios, también se convierte en un problema. Ofertas de empleo falsas para captar datos confidenciales, o que llevan a teléfonos de pago, etc. Por ejemplo, hace poco tiempo se descubrió anuncios de falsos empleos en una página WEB que ofrece una bolsa de empleo con el objetivo de captar información personal de los posibles aspirantes al puesto de trabajo, desde datos útiles para su venta (dirección, teléfono, etc.) hasta información relativa a las tarjetas de crédito. Por ello, el usuario debe estar siempre alerta, sopesar y contrastar la fiabilidad de la página a la que accede y, sobre todo, si va a alojar información susceptible de ser utilizada para fines ajenos a los anunciados.

Otro de los problemas principales con los que nos encontramos es la caducidad de la información. Hay páginas que cambian de ubicación o que, simplemente, desaparecen por falta de patrocinio o abandono de aquella persona o empresa que la promueve. Por eso, es importante ampliar siempre la red de páginas que consultamos, mediante los propios enlaces que ofrecen las páginas, creando una base de datos que nos permita tener siempre información accesible.

3.1 Pautas para su introducción

Para facilitar el uso de los recursos de Internet, sería conveniente tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Realizar, al principio, visitas a diversas páginas guiadas por el orientador para facilitar el conocimiento teórico y práctico de los navegadores existentes, y evitar la dispersión en la búsqueda de la información.
- Realizar trabajos de concienciación de cómo están estructuradas las páginas que se consultan (enlaces, hipertexto, etc.) para una mejor comprensión de su diseño y facilitar una navegación posterior más práctica.
- Facilitar el intercambio de experiencias entre los usuarios, para evitar la individualización y fomentar la resolución de problemas.

3.2 Teleformación

Como apunta la FUNDESCO (1998) es un sistema de formación a distancia, apoyado en las tecnologías de la información y comunicación. Es un medio de formación permanente sin preocuparse de que los cursos se

oferten en la localidad de residencia, o que los horarios no se ajustan a las posibilidades del usuario. Por ello, es importante para el orientador conocer algunos recursos como medio para promover la autoformación y búsqueda de recursos del desempleado. Básicamente, utiliza el correo electrónico, las listas de correo, los canales conversacionales y las páginas Web. Las ventajas que presenta son una adaptación e individualización de la formación a las necesidades del usuario, la actualización constante de los contenidos, aunque en ocasiones implique un coste elevado.

Una página interesante de consultar, dedicada a la teleformación, con un apartado específico de búsqueda de cursos así como de enlaces la podemos encontrar en la página WEB dedicada a la Teleformación en España (<http://www.teleformacion.edu>), además de la dirección citada anteriormente (<http://prometeo.cica.es/index.htm>) del grupo IDEA de la Universidad de Sevilla. Tenemos también la página *AhoraQué.com* (<http://www.ahoraque.com>), destinado a jóvenes y con información sobre búsqueda de empleo. En la misma línea, podemos encontrar *métodos para orientarse y encontrar trabajo* (<http://www.lanbide.net/lanbide/egailancas/orientacion/orientacion.html>) o la *guía laboral y de asuntos sociales*, del Ministerio de trabajo y asuntos sociales (<http://www.mtas.es/guia/welcome.htm>), o una con información específica sobre la inserción laboral de los universitarios (<http://www.expansionyempleo.com>). En cuanto a la formación al acceso del empleo, tenemos la página destinada al *Empleo público* (<http://www.empleopublico.net>), sobre posibilidades de empleo público, ofreciendo consejos para el acceso a oposiciones y concursos. Por último, también podrían consultar la página destinada a empresas de trabajo temporal que operan en España (<http://www.mtas.es/empleo/ett-OIA>).

Podemos destacar, respecto a la formación y asesoramiento en la búsqueda de empleo, la página creada por CEA (<http://www.cea.es/nuevo/uoipnuevo/inicial.htm>), en colaboración con la Consejería de Trabajo y Asuntos Sociales, dentro del Programa de Actuaciones complementarias a la Formación Profesional, la Unidad de Orientación e Inserción Profesional tiene como objetivo orientar y asesorar a los jóvenes en la búsqueda de un puesto de trabajo.

Además de lo citado anteriormente respecto a páginas que ofertan formación por internet, presentamos, en la tabla siguiente, varios recursos:

<http://www.fase.net>

<http://www. www.arrakis.es/~gemataander>

Las Nuevas Tecnologías para la Orientación Laboral

<http://www.formazion.com>

<http://www.becas.com>

<http://www.emagister.com>

<http://www.feriadinamica.com>

<http://www.aulafacil.com>

<http://www.rincondelvago.com>

<http://www.forcem.com>

<http://www.infocurso.com>

<http://www.feriadinamica.com>

<http://www.educateca.com>

3.3 Teletrabajo

Otra de las nuevas posibilidades laborales es el teletrabajo. Básicamente, es la sustitución de una concepción tradicional del trabajo, eliminando el desplazamiento mediante el uso de las telecomunicaciones. Este trabajo se puede realizar en casa, en un centro o de forma itinerante. Lógicamente tiene unas ventajas claras como la eliminación de costes, mejora de la productividad, disminución de problemas, flexibilidad en los horarios laborales. Pero también tiene unas desventajas, como son la posibilidad de aislamiento, que puede producir desmotivación, influencia familiar en el trabajo. Actualmente casi todos los portales de Internet tienen apartados específicos sobre direcciones de empresas o instituciones dedicadas al teletrabajo.

Respecto a páginas que ofertan información y acceso a recursos sobre teleformación en internet, presentamos, en la tabla siguiente, varios recursos:

<http://www.injef.com/revista/teletrab/telecentros.htm>

<http://www.gtic.ssr.upm.es/teletrabajo>

<http://www.servsigloxxi.org/actempr/teletrabajo>

<http://www.geocities.com/wallstreet/floor/2702>

<http://www.onnet.es/base.htm>

<http://www.arrakis.es/~grinco>

<http://www.creativa.org/telework>

3.4 Correo electrónico, listas de correo, boletines y grupos de noticias

Actualmente disponemos de más medios para distribuir el currículum vitae que el correo postal ordinario. Uno de ellos, es el uso del **correo electrónico**. Evidentemente, el uso de este medio ofrece ventajas innegables, tal como poder distribuir información en muchas empresas, incluso muy lejanas, con un empleo mínimo de tiempo, reducido coste económico, y pudiendo ofrecer información multimedia en el propio correo (trabajos realizados, fotografías, etc.) o dando la posibilidad de seguir un enlace a una página Web personal donde el candidato disponga de más información.

Sin embargo, las ventajas del correo electrónico como medio de distribución del currículum también se convierten en problemas. Por eso, en su uso, debemos tener ciertos cuidados, como elaborar un currículum corto, que no ocupe mucho espacio ya que no todas las empresas disponen de conexiones de banda ancha, ni buzones de alta capacidad, con que corremos el riesgo de que filtren el correo, no llegando la información al destinatario. Por otra parte, algunos responsables de selección de personal no están formados en el uso de nuevas tecnologías. En caso de duda sobre si el correo es fiable o su intención final, es muy fácil borrarlo. Por eso, dejar bien claro en el asunto el nombre del candidato y que se adjunta un currículum. La carta de presentación debería enviarse en el mensaje, y no como fichero adjunto, incluyendo información básica sobre la formación, experiencia e intenciones.

Otro de los servicios que nos ofrece el correo electrónico es el uso de **listas de correo o distribución**. Es un medio de intercambio de información entre personas mediante el correo electrónico. Consiste en que cualquiera de los miembros suscrito a la lista envía una información que es recibida por el resto de los miembros. Las contestaciones o sucesivos correos son también recibidos por todos los miembros. En definitiva, es como enviar y recibir correos electrónicos pero de forma masiva. Generalmente, son listas de correo sobre una temática muy específica. Suelen ser gratuitas pero hace falta la aprobación del administrador para entrar a formar parte en una de ellas. El objetivo es controlar la entrada de personas o empresas que, sirviéndose de la lista, envíen masivamente información no deseada, ya sea en forma de publicidad o para obstaculizar el uso adecuado de la lista. Generalmente, la persona que desea ingresar debe aceptar un código de conducta. En cualquiera de los casos anteriores, el administrador podría eliminar de la lista a esa persona.



Las Nuevas Tecnologías para la Orientación Laboral

La forma de operar es peculiar de cada lista de correo (dependiendo de los programas informáticos que gestionen la lista). Por eso, hay que atender a las instrucciones de cada una de ellas. De todos modos, en general, la suscripción a una lista se suele realizar enviando un correo electrónico con la siguiente información:

A: "dirección de la lista de correo"

Asunto: generalmente no se suele escribir nada

Mensaje: "subscribe" "lista de correo" "Nombre Apellidos"

Generalmente recibiremos un correo electrónico solicitando la confirmación de la suscripción, generalmente pinchando en un enlace incluido en el mensaje del correo.

Para darse de baja habría que enviar otro correo electrónico con la siguiente información:

A: "dirección de la lista de correo"

Asunto: generalmente no se suele escribir nada

Mensaje: "unsubscribe" "lista de correo"

Hay dos modos de recepción de los mensajes, el modo normal o modo "digest". El primero consiste en la recepción de todos y cada uno de los mensajes que se envíen a la lista. Es decir, recibiremos tantos correos como mensajes se envíen a la lista. Evidentemente, si es una lista muy concurrida, nos podemos encontrar con una gran cantidad de correos en nuestro buzón, lo que hace que su lectura sea poco operativa. Por el contrario, el modo "digest" agrupa un conjunto de mensajes en un fichero que se envía adjunto a un correo electrónico. El criterio de agrupamiento depende del administrador de la lista. Se suele agrupar en función del tiempo (todos los mensajes de un día, o una semana), o del tamaño (por ejemplo, cada 1000 líneas de los mensajes forman un correo electrónico).

Ofer-Trabec <http://www.rediris.es/list/info/ofer-trabec.html>

Ofertras Trabec
Ofertas de empleo

Empleo con Apoyo <http://www.rediris.es/list/info/eca.html>

Lista de correo sobre formación y oportunidades de trabajo para personas con discapacidad

Guía sobre Aspectos Generales para el Desarrollo de las Acciones de Orientación Laboral

Emp-juv <http://www.ciberaula.es>
Dirigido a la inserción laboral de los más jóvenes

Empresaf <http://barpimo.es/iref/iref.htm>
Destinado a empresas familiares

Teletrabajo y organización de empresas <http://www.geocities.com/wallstreet/floor/2702>
Destinado al teletrabajo

Jobserve <http://www.jobserve.com>
Ofertas de correo de todo tipo

Elistas <http://www.elistas.net>
Base de datos temática sobre listas de correo

No debemos olvidar que también podemos crear nosotros mismos nuestras listas de correo electrónico, para el intercambio de ofertas, inquietudes, proyectos, etc. Para ello, tenemos, por ejemplo, la página anteriormente citada: *Elistas* (www.elistas.net).

Los **Boletines** son páginas encargadas de enviarnos información, generalmente sobre una temática determinada, directamente a nuestro correo electrónico. En la tabla que presentamos a continuación, incluimos unas páginas en donde se pueden encontrar boletines de interés:

Untrabajo.com <http://untrabajo.com>
Ofertas de empleo de todo tipo

Boletín de empleo Envío de un correo electrónico con el mensaje "subscribe boletin" a "boletin@retemail.es"
Dirigido a la inserción laboral de los más jóvenes

Extra!-Net <http://www.infonomia.es/suscripciones>
Sobre organizaciones empresariales

Buzón empleo <http://multimania.com/buzonempleo>
Ofertas de empleo de todo tipo

Becas.com <http://www.becas.com>
Información sobre becas, cursos de formación, etc.

Las Nuevas Tecnologías para la Orientación Laboral

Por último, respecto a los **grupos de noticias**, son “tablones” públicos en los que los usuarios envían mensajes que pueden leerlos todos aquellos que consulten ese grupo, permitiendo responder a ese mensaje, bien de forma privada al correo electrónico del autor, o bien de forma pública a todo el grupo. Los grupos de noticias son temáticos y generalmente libres. Si utilizamos una metáfora para una mejor comprensión, los grupos de noticias serían como los tablones de anuncios que existen en cualquier edificio público. Cada tablón identifica el tema de los mensajes o anuncios que se pueden colocar, y en donde una persona puede pinchar un anuncio, al cual otra persona que consulte ese tablón puede contestar de forma privada si es que el autor se ha identificado en el mensaje, o bien colocando otro cartel, junto al anterior, y que también pueden leer el resto de las personas que consulten el tablón. Por lo tanto, los grupos de noticias son más anónimos que las listas de correo. Nosotros podemos consultar un grupo de noticias sin que nadie nos identifique. La lista de correo implica la utilización de nuestro correo electrónico.

El requisito para poder acceder a ellos es que nuestro proveedor de internet nos proporcione el servicio, como generalmente ocurre, aunque existen servidores de grupos de noticias gratuitos. Identificaremos nuestro servidor de noticias porque comienzan con la palabra “news”. Grupos de noticias específicos de empleo en España tenemos “es.misc.anuncios.trabajo.demandas”, “es.misc.anuncios.trabajo.misc”, “es.misc.anuncios.trabajo.ofertas” y “esp.mercados.trabajo”. Incluso también podemos consultar “es.misc.anuncios.misc”.

3.5. Portales de Información General

La mayoría presenta una agrupación de los enlaces de forma similar. La diferencia está en la concreción. Una mayor especificidad de las categorías presenta la ventaja que guía la búsqueda, pero selecciona tanto que en ocasiones es difícil adscribir la página a una categoría, con lo que podemos perder esa información al discriminar demasiado. A continuación presentamos algunos de los portales, en lengua castellana, en donde podemos encontrar información sobre empleo.

Google (<http://www.google.com>). Es un metabuscador. Es decir, busca en una amplia base de datos de buscadores. Muy recomendable cuando queramos realizar una amplia búsqueda de información.

Lycos (<http://www.lycos.es>). Es uno de los buscadores internacionales más utilizados. Dedicó especial interés al mundo del trabajo y de la forma-

ción ocupacional. Por ello, dispone de categorías principales dedicado al empleo con subapartados sobre asociaciones de empresarios, asociaciones de trabajadores, bolsas de empleo, currículum vitae y entrevista, directorios de empresas, empleo público, empresas de trabajo temporal, información laboral, teletrabajo y voluntariado. A su vez, el apartado de bolsas de empleo dispone de otras secciones. En definitiva, es una página con una catalogación de la información adecuada que facilita la búsqueda. Podemos destacar los apartados dedicados a la elaboración y difusión de currículums vitae, así como de los procesos de realización de las entrevistas de selección de personal. También el apartado dedicado al empleo público, así como aquellas dedicadas a información laboral y legislación. También ofrece una bolsa de empleo (<http://www.lycos.es/channel/empleo/>), aunque no es propia, sino que conecta con la de *Monster* (<http://www.monster.com>).

Telepolis (<http://www.telepolis.com>). Debemos entrar en la categoría de economía y empresa en donde, dentro de la sección de monográficos, tenemos un apartado dedicado a empleo. Podemos encontrar una descripción breve pero completa del acceso al mundo del trabajo y búsqueda de información por medio de Internet. Pero nos podemos ir a la sección de directorio, en donde tenemos un apartado específico sobre empleo. Aquí tenemos las páginas agrupadas en los apartados de bolsas de trabajo, empleo-trabajo, general, legislación laboral, otros, patronales, salud laboral, selección de personal, sindicatos y trabajo. A su vez, estos apartados se dividen en subclasificaciones.

Terra (<http://www.terra.es>). Debemos entrar en el apartado de Economía y negocios, en donde encontraremos el dedicado a empleos y trabajos con, a su vez, otras secciones como son el de bolsas de trabajo, consultorías, etc. Tenemos que destacar que ofrece muchas páginas clasificadas por ámbito profesional, en donde se pueden mirar empresas para mandar directamente currículums. Por otra parte, ofrece su propia bolsa de empleo.

Yupí (<http://www.yupimsn.com>). Es un portal asociado a Microsoft para España. Debemos consultar el apartado de Empleos (<http://www.yupimsn.com/empleos>) en donde tenemos uno específico de empleo de personal. Dentro de este apartado, podemos consultar páginas agrupadas en agencias, bolsas de empleo, currículum vitae, Oferta y demanda, teletrabajo y trabajo temporal.

Las Nuevas Tecnologías para la Orientación Laboral

Alta Vista España (<http://es.es.altavista.com>), y su sección dedicada al empleo (http://es.altavista.com/dir/results?pg=dir&tp=Econom.eda_y_Negocios/Empleo)

Otros portales con enlaces sobre búsqueda de empleo y temas relacionados son:

- *Hispanavista* (<http://www.hispavista.com>)
- (<http://guia.hispavista.com/Empleo>)
- *Ozu* (<http://www.ozu.es>)
- (<http://www.empleo.ozu.com>)
- *Elcano* (<http://www.elcano.com>)
- *Yahoo* (<http://www.yahoo.es>)
- (http://es.dir.yahoo.com/Economia_y_negocios/Empleo/)
- *Excite* (<http://www.excite.com>)
- (<http://www.excite.es/directory/World/Espa%C3%B1ol/Negocios/Empleo>)
- *Ya.com* (<http://www.ya.com>)
- (<http://buscartrabajo.ya.monster.es>). Conecta, al igual que *Lycos*, con *Monster* (<http://www.monster.com>).
- *Biwe* (<http://www.biwe.es>)
- (<http://empleo.biwe.com/>)
- *Euroseek* (<http://www.euroseek.com/index.es.html>)
- (<http://www.euroseek.com/search/index.cgi?string=Trabajo&lang=es>)

3.6 Bolsas de Empleo

Las bolsas de empleo, evidentemente, ofrecen unas ventajas indudables ya que abren un abanico de posibilidades laborales mucho más allá del que el desempleado tiene por medios tradicionales. Por otra parte, la vía tradicional de búsqueda de empleo, en ocasiones, se encuentra la desventaja de que el currículum no llega el responsable adecuado de la selección del personal y la renovación de las ofertas y demandas es constante y actualizada al día. Por el contrario, mediante esta vía, es más probable la recepción del currículum por parte del responsable de selección.

Por el contrario, presentan dos desventajas principales. La dispersión, ya que existe tal cantidad de páginas encargadas que puede producir dificultades en la selección de aquello que es más importante para el candidato. Una segunda desventaja es que, actualmente, el tipo de empleos que se ofertan, en España, están relacionados con el ámbito científico-tecnológico, debido principalmente al retraso en la incorporación de las nuevas tecnologías en nuestro país respecto a otros de la Unión europea o Estados Unidos, pero la incorporación cada vez más masiva del público general, así como las acciones gubernamentales y autonómicas por facilitar el acceso a Internet, hacen que progresivamente sea una herramienta de uso generalizado.

De todos modos, y tal como apunta Noelia García (2000), en su artículo sobre la adecuación de los portales de búsqueda de empleo a la ley de protección de datos, los usuarios deben tener en cuenta, entre otras, las siguientes recomendaciones: (a) se debe solicitar el consentimiento previo sobre el uso de la información personal proporcionada, (b) avisar si la empresa cambia las condiciones de privacidad, (c) debe estar perfectamente identificado la persona o empresa responsable del portal, (d) explicitar la finalidad de los datos, (e) garantizar el derecho a los usuarios de modificación o eliminación de los datos, y (f) explicitar si se van a ceder los datos a otras empresas.

Analizaremos varios servicios ofrecidos desde Internet, principalmente encargados de proporcionar información y recursos sobre el empleo. La mayoría ofrecen principalmente bolsas de trabajo, pero también cursos de formación, documentos de interés, información sobre legislación, etc.

Instituto Nacional de Empleo (<http://www.inem.es>). Es la página web del organismo oficial. Suele ofrecer información sobre concursos públicos, pero su utilidad principal está en la información sobre la evolución del mercado laboral: necesidades, demandas, subvenciones oficiales, etc. También ofrece la información del *Observatorio Ocupacional* (http://www.inem.es/ciudadano/p_observatorio.html), con información sobre colectivos de interés para el empleo, estudios e informes sobre el mercado de trabajo, inserción y reinserción laboral, publicaciones, actividades económicas y enlaces de interés.

La Junta de Castilla y León (<http://www.jcyl.es>), que ofrece diversos servicios como información sobre empleo y formación, profundizando en la oferta de becas, normativa vigente, empleo público, enlaces de interés y un acceso al *Servicio regional de colocación*, de la Viceconsejería de Trabajo,



Las Nuevas Tecnologías para la Orientación Laboral

perteneciente a la Consejería de Industria, Comercio y Turismo. No es, en sí, una bolsa de trabajo, pero es un servicio que ofrece ofertas de empleo puntuales de la comunidad, clasificadas en función de la provincia en que se oferta.

Monster (<http://www.monster.es>). Bolsa de empleo, muy completa, en la que, mediante una suscripción gratuita, ofrece a los usuarios diversos servicios, desde crear cinco currículum on-line diferentes, según los diversos perfiles, crear cinco cartas de presentación, o dar de alta agentes de búsqueda que notifican las ofertas disponibles en función de los intereses y áreas de conocimiento del candidato. Además, ofrecen una extensa información sobre orientación profesional, como las estrategias de búsqueda de empleo, derechos, desarrollo profesional, etc.

Infojobs (<http://www.infojobs.net> o <http://www.infojobs.es>). Bolsa de trabajo que ofrece un servicio de conexión entre las ofertas y demandas. Permite crear una cuenta de correo electrónico gratuita para recibir las ofertas de empleo o información adicional.

Infoempleo (<http://www.infoempleo.es>). Bolsa de trabajo que ofrece la posibilidad del envío de las ofertas al correo electrónico del demandante. También podemos encontrar información sobre becas, premios, formación, consejos, noticias sobre empleo, etc. hay que registrarse, de forma gratuita para poder utilizar todos los servicios.

Hispavista Trabajos.com (<http://trabajos.com>). Bolsa de trabajo con múltiples ofertas y demandas. Ofrece una gran variedad de documentos de formación referentes a la búsqueda de empleo.

El portal del opositor (<http://www.opositor.com>). Página dedicada a la oferta disponible de empleo público, pero también ofrece información, foros, canales conversacionales, materiales, etc. para facilitar el acceso al empleo público. También proporciona acceso a la búsqueda de empleo, mediante Infojobs.

Terra (<http://www.terra.es>). Este es un portal muy utilizado, que además ofrece una bolsa de trabajo. Básicamente proporciona dos posibilidades: oferta y demanda de empleo. En este sentido, simplemente hay que introducir la profesión, un sector profesional, un ámbito de trabajo y la localidad, y nos dará un resultado de las ofertas existentes con esos criterios de búsqueda.

Merc@dis (<http://www.mercadis.es>). Gran portal dedicado al empleo de personas con discapacidad. Ofrecen una bolsa de trabajo, información

Guía sobre Aspectos Generales para el Desarrollo de las Acciones de Orientación Laboral

legal, búsqueda de cursos de formación, información sobre el mundo laboral, documentos de formación, etc.

Discapnet (<http://www.discapnet.es>). Otro portal dedicado al empleo de personas con discapacidad. También ofrece una bolsa de trabajo, documentos de formación, localización de centros especiales de empleo, etc.

También destacamos una página (<http://www.laboral.com/paginas/elproceso.htm>) dedicada a analizar los diferentes portales de búsqueda de empleo, incluyendo también información sobre orientación profesional.

A continuación, presentamos otras direcciones de Internet, en lengua castellana, sobre búsqueda de empleo.

<http://www.mercaempleo.es>

<http://www.empleo.com>

<http://www.cfnti.net/empleonee>

<http://www.objetivoempleo.com>

<http://www.todotrabajo.com>

<http://www.jobpilot.es>

<http://www.laboris.net>

<http://www.bolsatrabajo.com>

<http://www.oficinaempleo.com>

<http://www.empleofacil.com>

<http://www.jobline.es>

<http://untrabajo.com>

<http://www.guiaempleo.net>

<http://www.bolsadetrabajo.com>

<http://www.trabajofacil.com>

<http://www.finajobs.com>

<http://www.bolsatrabajo.com>

<http://www.todotrabajo.com>

<http://www.objetivoempleo.com>

<http://www.empleofácil.com>

<http://www.oficinaempleo.com>

<http://www.canaltrabajo.com>

<http://www.publiempleo.com>

Las Nuevas Tecnologías para la Orientación Laboral

<http://www.empleo.net>
<http://www.discapnet.es>
<http://www.itjobworld.com>
<http://www.expertos.de/empleo>
<http://www.recursoshumanos.net>
<http://empleo.paginas-amarillas.es>
<http://www.trabajo.org>
<http://www.virtuempleo.com>
<http://www.publiempleo.com>
<http://www.es.computrabajo.com>
<http://www.webempleo.org>
<http://computrabajo.es>
<http://tutrabajo.cbj.net>
<http://www.empleo.com>
<http://www.lalineacom/>
<http://www.gojobsite.es>
<http://www.bolsadetrabajo.com>
<http://www.canalcv.com>
<http://www.miprimereempleo.com>
<http://www.laboris.net>
<http://www.topjobs.es>
<http://www.administracion.es/empresa.htm>
<http://www.infoempleo.net>
<http://www.mercadodetrabajo.com>

3.7 Portales de información específica para el autoempleo

Otro de los ámbitos importantes en el asesoramiento y formación en la búsqueda de empleo es generar una amplitud de objetivos que no sólo se basen en la contratación por cuenta ajena, sino también desarrollar la capacidad de análisis de las demandas sociales, y adquirir los conocimientos y estrategias óptimas para poner en marcha una actividad empresarial. En este sentido, también tenemos en Internet diferentes recursos que pueden orientar en la creación del propio empleo.

Guía sobre Aspectos Generales para el Desarrollo de las Acciones de Orientación Laboral

Respecto a páginas que ofrecen información útil para el autoempleo, presentamos, en la tabla siguiente, varios recursos en los que el formador puede consultar y profundizar:

<http://www.tiendasurbanas.com>
<http://www.iberpyme.com>
<http://www.ipyme.org>
<http://www.odiseaweb.com>
<http://www.baquia.com>
<http://www.ventanillaempresarial.org>
<http://www.virtualb.com>
<http://www.negozia.com>
<http://www.ictnet.es>
<http://www.marketing.eficaz.com>
<http://www.cscamaras.es>
<http://www.icnet.es>
<http://www.emprendedoras.com>
<http://www.latinoemprendedores.com>
<http://www.gente-mprendedora.com>
<http://www.magazine-hazlo.com>
<http://www.laempresa.net>
<http://www.proclienta.com>
<http://www.elcorredor.com>
<http://www.kompass.es>
<http://www.guiiao.pt>
<http://www.franquicias.org>
<http://www.fenicios.com>

4. CONCLUSIONES

Hemos comprobado como las nuevas tecnologías juegan un papel vital en nuestra sociedad actual. Por tanto, debemos garantizar que tanto los jóvenes desempleados como los parados de larga duración, estén dotados de la formación suficiente en su uso, tanto como medio de formación permanente y aumentar sus conocimientos, como su utilización como recurso de búsqueda de empleo.



Las Nuevas Tecnologías para la Orientación Laboral

Una de las grandes ventajas que nos ofrecen las nuevas tecnologías es la gran variedad de recursos, desde programas informáticos publicados comercialmente hasta incluso, como futuro, la posibilidad de la creación de nuestras propias herramientas multimedia para facilitar la orientación, dado que cada vez más existen en el mercado herramientas de programación multimedia que, con un uso básico y con unos conocimientos de programación elementales, ofrecen unos resultados que, aunque limitados, pueden ser adecuados para un fin muy concreto del orientador.

Por último, no debemos olvidar la rápida aparición de nuevas páginas en Internet y su continua evolución y cambio, pero es ahí en donde radica su principal ventaja ya que avanza acomodándose a la realidad social y, por tanto, es un medio que nos mantiene informados día a día de los cambios producidos en la sociedad y, por tanto, facilita la búsqueda de empleo, la cualificación mediante la formación permanente, la mejor presentación de las cualidades del trabajador y un conocimiento de la evolución del mundo del trabajo, permitiendo tomar decisiones de formación para adecuarse a las necesidades laborales.

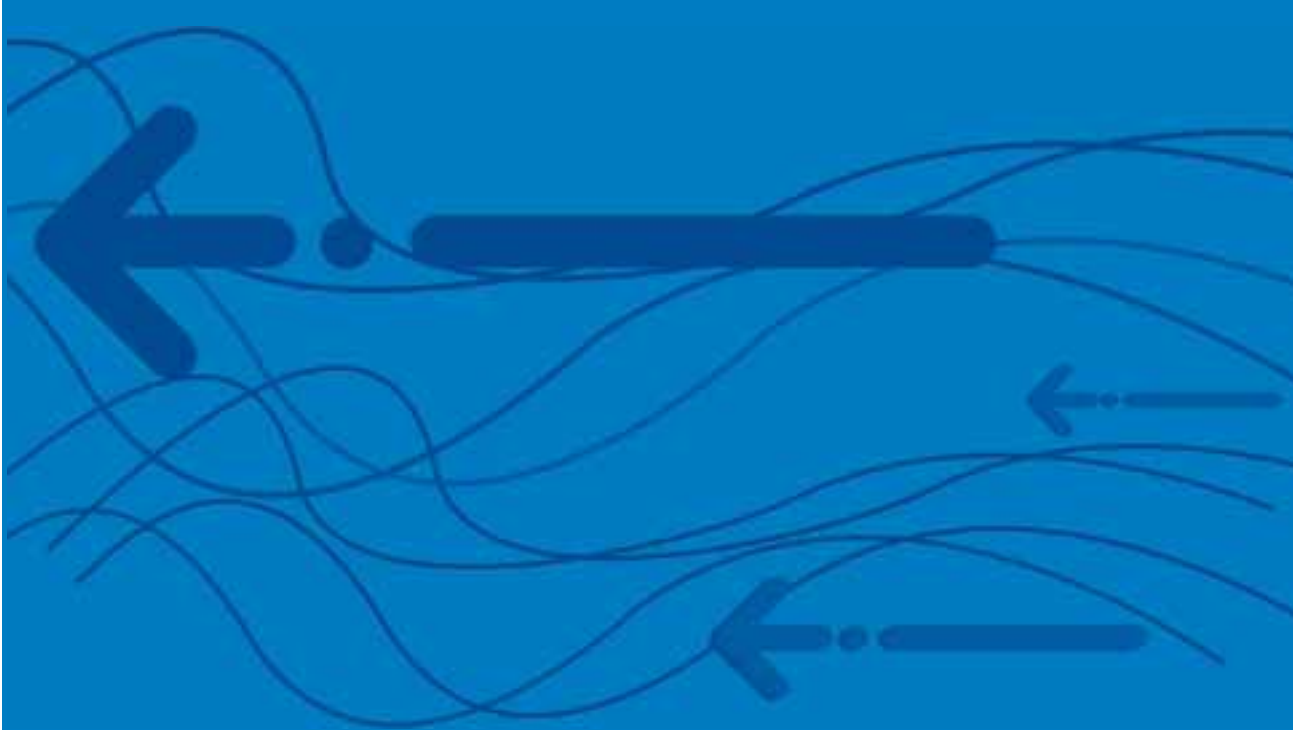
5. BIBLIOGRAFÍA

- AYUNTAMIENTO DE VALLADOLID. (1997). *La brújula laboral. [Software de Ordenador]*. Valladolid: Autor.
- COLLINS, A. (1998). El potencial de las tecnologías de la información para la educación. En C. Vizcarro y J.A. León. *Nuevas tecnologías para el aprendizaje*. (pp. 29-51). Madrid: Pirámide.
- FUEVA. (1998). *Teletabajo. [Software de Ordenador]*. Valladolid: Autor
- GUTIÉRREZ MARTÍN, A. (1997). *Educación multimedia y nuevas tecnologías*. Madrid: Ediciones de la Torre.
- IDEA. (2000). *Curso de formación docente para formadores. [Software de Ordenador]*. Sevilla: Dirección General de Formación Profesional y Empleo. Junta de Andalucía.
- GARCÍA, N. (4-12-2000). Adecuación de los portales de búsqueda de empleo a la legislación existente sobre protección de datos de carácter personal. [Http://www.delitosinformaticos.com/articulos/ADECUACION DE LOS PORTALES DE BÚSQUEDA DE EMPLEO A LA LEGISLACIÓN EXISTENTE SOBRE PROTECCIÓN DE DATOS DE CARÁCTER PERSONAL.htm](http://www.delitosinformaticos.com/articulos/ADECUACION_DE_LOS_PORTALES_DE_BUSQUEDA_DE_EMPLEO_A_LA_LEGISLACION_EXISTENTE SOBRE PROTECCION_DE_DATOS_DE_CARACTER_PERSONAL.htm).
- INSA, D. Y MORATA, R. (1998). *Multimedia e Internet. Las nuevas tecnologías aplicadas en la formación*. Madrid: Paraninfo.
- JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN. (2000). *Pistas para el autoempleo. [Software de Ordenador]*. Valladolid: Consejería de Industria, Comercio y Turismo. Junta de Castilla y León.
- (1999). *Carrera profesional. Planifica tu futuro. [Software de Ordenador]*. Valladolid: Consejería de Industria, Comercio y Turismo. Junta de Castilla y León.
- (1999). *Proyecto empleo. [Software de Ordenador]*. Valladolid: Consejería de Industria, Comercio y Turismo. Junta de Castilla y León.
- MARTÍN ANTÓN, L. J. (2000). Una experiencia de enseñanza asistida por ordenador en la formación inicial del profesorado. En C. Rosales (Coord.). *Innovación en la Universidad*. (pp.253-263). Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela.
- MEDRANO BASANTA, G. (1993). *Nuevas tecnologías en la formación*. Madrid: Eudema.



Las Nuevas Tecnologías para la Orientación Laboral

- MENA, B. y MARCOS, M. (1994). *Nuevas tecnologías para la enseñanza*. Madrid: Ediciones de la Torre.
- MISHRA, P.; SPIRO, R.J. y FELTOVITCH, P.J. (1996). Technology, representation and cognition: the prefiguring of knowledge in cognitive flexibility hypertexts. En H. van Ossterdorp; y S. de Mul. (Eds.). *Cognitive aspects of electronic text processing*. (pp. 287-305). Norwood: Ablex.
- RIVAS, F.; ROCABERT, E. y LÓPEZ, M.L. (1999). *SAVI-2000. [Software de Ordenador]*. Valencia: Servicios de asesoramiento vocacional y educativo.
- SEVILLANO, M.L. (Coor.). (1998). *Nuevas tecnologías, medios de comunicación y educación*. Madrid: Editorial CCS.
- SQUIRES, D. y MCDUGALL, A. (1997). *Cómo elegir y utilizar software educativo*. Madrid: Morata.
- VAQUERO, A. (1992). Fundamentos pedagógicos de la enseñanza asistida por ordenador. En A. García Santiago. (Coor.), *Las nuevas tecnologías en la educación* (pp. 191-216). Santander: ICE Universidad de Cantabria.
- VIZCARRO, C.; y LEÓN, J.A. (1998). Introducción al papel de las nuevas tecnologías en la enseñanza y el aprendizaje. En C. Vizcarro; y J.A. León. *Nuevas Tecnologías para el aprendizaje*. (pp. 15-27). Madrid: Pirámide.



Sugerencias y líneas futuras

M.^a Begoña González González



La Comunidad de Castilla y León, asume, con efectos del 1 de enero de 2002, el traspaso de las funciones y servicios que en materia de trabajo, empleo y formación venía realizando el Instituto Nacional de Empleo (R.D.1187/2001 de 2 de noviembre).

Una de las funciones transferidas es la que podríamos denominar Orientación Laboral y que se definiría como un instrumento que capacita al usuario para mejorar sus posibilidades de inserción en el mercado de trabajo, nivelando, a su vez, sus oportunidades de empleo.

En un primer momento, el Servicio Público de Empleo de la Dirección General de Relaciones e Intermediación Laboral desea conocer, en el ámbito de la Orientación Laboral, la situación en la que se encuentran los técnicos que desempeñan sus funciones en las distintas provincias de la Comunidad. Como punto de partida para planificar actuaciones posteriores de mejora de los servicios, se plantea obtener información de las funciones y necesidades de los técnicos de los servicios territoriales que hubieran adquirido una formación mínima en Orientación Laboral y/o experiencia en dicho ámbito. Con tal objeto, se elabora una encuesta que recoge los datos pertinentes, y se distribuye provincialmente.

Por otra parte, se solicita, a docentes de la Facultad de Educación de la Universidad de Valladolid, la valoración de los recursos técnicos que sirven de apoyo para la impartición de las acciones de orientación profesional para el empleo y asistencia para el autoempleo (OPEA), esto es, las guías metodológicas para impartir dichas acciones, con objeto de ir mejorando y adaptando a la región los contenidos. Con las conclusiones extraídas de dicho análisis, se configura un grupo de trabajo mixto entre técnicos de la Junta de Castilla y León y de la citada Universidad, para el desarrollo de las propuestas conjuntas. El borrador elaborado se expone, a los técnicos de orientación de los servicios territoriales de la Junta de Castilla y León, en

Guía sobre Aspectos Generales para el Desarrollo de las Acciones de Orientación Laboral

unas Jornadas Técnicas sobre “aspectos generales para el desarrollo de las acciones de orientación laboral”

De las sugerencias aportadas por todos los intervinientes en las distintas fases se pueden extraer las siguientes líneas:

1. Para desarrollar las tareas que se esperan del orientador es preciso establecer previamente su perfil profesional, clarificar y detallar sus funciones. En el mismo sentido, señalar la necesidad de una estructura organizativa de técnicos y coordinadores provinciales. Estos últimos deberían potenciar un modelo participativo de organización.
2. El puesto de trabajo del orientador laboral, para ser ejercido con eficacia, requiere disponer de unas condiciones físicas adecuadas, con espacios que fomenten la privacidad, por una parte, y por otra, que exista una dotación de aulas o espacios didácticos donde se facilite la realización de sesiones grupales, tal como se establece en las especificaciones técnicas.

Igualmente, los recursos materiales con los que se ha de contar han de proporcionar una amplia información sobre el mercado de trabajo y los recursos disponibles, provinciales e incluso regionales.

En cuanto a las herramientas empleadas, han de resultar acordes con las demandas del mercado de trabajo, por lo que es imprescindible la utilización de las nuevas tecnologías y su continua adaptación a los avances en la medida en que se vayan produciendo.

Podría resultar de interés, incluso, que en cada oficina de empleo se pudiera organizar un espacio de autoinformación que, con la documentación suficiente y los recursos técnicos y de nuevas tecnologías necesarios, permita al usuario autoorientarse, con la ayuda, si se requiere, de algún técnico.

3. Las políticas de empleo que los estados diseñan tienen una repercusión directa en los colectivos susceptibles de atención en sus necesidades de búsqueda de empleo o que acuden a los servicios de orientación. Además de los colectivos con especiales dificultades de inserción, actualmente el aumento de inmigrantes, prejubilados, etc , obliga a disponer de una serie de recursos para estos usuarios que pueda paliar sus carencias. El conocimiento de todos los recursos que ofertan las entidades públicas o privadas, resulta imprescindible para los servicios públicos de empleo si se desea ofrecer un servicio de calidad y no parcializado



Sugerencias y líneas futuras

4. El mercado de trabajo es sumamente cambiante y la búsqueda de empleo requiere tener un conocimiento preciso de las características del mercado, sus demandas, el perfil profesional adecuado, las tendencias, etc,. Los orientadores deben conocer esta evolución de manera exhaustiva para orientar hacia el empleo según las demandas sociales de cada momento.
5. En un futuro, a muy corto plazo, está previsto poner en marcha un sistema de evaluación y seguimiento de las acciones de orientación, con objeto de valorar y controlar la calidad de las mismas.
6. A medida que se va reduciendo la tasa de desempleo, el enfoque que tiene que adoptar la orientación resulta diferente. Por lo tanto, es posible que, a medio plazo, la lucha contra el desempleo deje paso a la consideración de la movilidad en el empleo, con lo que sería de interés replantearse nuevas estrategias de intervención. Poder preveer el futuro trabajo del orientador permitiría anticipar, diseñar y movilizar los recursos y herramientas que aborden su ejecución y posibilitaría el ejercicio de sus funciones satisfaciendo las demandas de los usuarios con eficacia.

