

Material para la identificación y evaluación de competencias actitudinales para la empleabilidad de personas drogodependientes



Vol. IV

MATERIAL DIDÁCTICO AUTOEMPLEO E INSERCIÓN LABORAL

Volúmen IV

Material para la identificación y evaluación de competencias actitudinales para la empleabilidad de personas drogodependientes

Autor

Javier Jiménez Segura

Unión de Cooperativas madrileñas de Trabajo Asociado



Esta versión forma parte de la Biblioteca Virtual de la Comunidad de Madrid y las condiciones de su distribución y difusión se encuentran amparadas por el marco legal de la misma.



www.madrid.org/publicamadrid

Índice

INTRODUCCIÓN	7
ALGUNOS CONCEPTOS	9
Capítulo 1.- La participación de las personas con problemas de consumo de drogas en el mercado económico-laboral	15
Capítulo 2.- El apoyo a los procesos de incorporación laboral	29
Capítulo 3.- Mapa de competencias actitudinales para la gestión de la carrera	37
Capítulo 4.- Herramienta de análisis de empleabilidad	63
Capítulo 5.- Ficha-mapa diagnóstico de competencia actitudinal para operar en el mercado	87
Capítulo 6.- Instrumento para el seguimiento en la aplicación: registro de mejoras y ajustes	95

Introducción

Este material para la identificación y evaluación de competencias para la empleabilidad de personas con drogodependencia trata de contribuir a uno de los compromisos de la Agencia Antidroga para la Comunidad de Madrid:

“Facilitar la normalización social y laboral del drogodependiente, con especial incidencia en la promoción de alternativas laborales y la diversificación de la oferta de formación profesional ocupacional”

Según la Ley de creación de la Agencia Antidroga de la Comunidad de Madrid (de 19 de diciembre de 1996), se crea este organismo autónomo con la intención de que asuma la función centralizadora para la obtención de una mayor eficacia en las actuaciones en materia de prevención, tratamiento, rehabilitación y reinserción. En el artículo 3 dice:

“los objetivos prioritarios de la Agencia Antidroga para el más eficaz desarrollo de sus funciones, se orientarán hacia las siguientes áreas de actividad:

- a) Programación.
- b) Cooperación Institucional y Social.
- c) Prevención, Asistencia, Normalización e Integración y Reducción del daño.
- d) Formación.
- e) Evaluación y Control.”

En la ley 5 de 2002 de Drogodependencias y otros trastornos adictivos, en el artículo 12, se indica como finalidad, entre otras, de las acciones asistenciales:

“Potenciar los programas de integración social como objetivo del proceso asistencial, favoreciendo la conexión de los programas asistenciales con los primeros. Como mejor vía de integración social, se desarrollarán estrategias orientadas al acceso y mantenimiento en el ámbito laboral de la población drogodependiente.”

En el artículo 14, entre las actuaciones en materia de asistencia se incluye “la potenciación de programas de integración social de personas drogodependientes y de asesoramiento a sus familiares, así como los de formación ocupacional y profesional del drogodependiente, con objeto de conseguir su progresiva integración social y laboral.”

En el artículo 23, de la integración social, se indica: “en el ámbito laboral, se potenciarán aquellas actuaciones que incidan sobre el acceso al mismo de las personas drogodependientes, y en especial a través de acciones como planes de empleo, desarrollo de los aspectos personales para la ocupación, información profesional y técnicas de búsqueda activa del empleo. Asimismo, se establecerán planes de formación que capaciten a los drogodependientes y les permitan una más factible incorporación laboral.”

En el artículo 44 de esta ley se establece que El Organismo competente en materia de drogodependencias y otros trastornos adictivos en la Comunidad de Madrid será la Agencia Antidroga.

Coherentemente, el Plan Estratégico 2006-2009 de la Agencia Antidroga para la Comunidad de Madrid incluye la incorporación laboral en sus objetivos específicos:

“7.2. Incrementar el número de drogodependientes que han participado con éxito en programas de promoción de alternativas laborales”

y en la línea estratégica de inserción se incluyen las actuaciones para la promoción de la incorporación laboral de personas con problemas relacionados con las drogas.

De acuerdo al principio de Adecuación del Plan Estratégico 2006-2009 de la Agencia Antidroga para la Comunidad de Madrid - “La oferta de prestaciones básicas debe responder a criterios de necesidades” - sería muy conveniente que los formatos de intervención desde la Red estuvieran adaptados a los perfiles y necesidades de los usuarios de forma que se pudiera dar una respuesta eficaz y adecuada a un universo de destinatarios que se hayan en diferentes situaciones y que requieren, como plantea Cohen, “respuestas heterogéneas a demandas heterogéneas”.

Tratamos por tanto de aportar un material que contribuya a potenciar el acceso y mantenimiento de la población drogodependiente de la Comunidad de Madrid en el mercado económico y laboral como estrategia de inserción y participación social activa.

Dentro del mapa de participación en dicho mercado, este material se centra en el elemento de la empleabilidad como valor clave y dinámico que se construye a través de un sistema de competencias. La herramienta que presentamos se dirige a la identificación y evaluación de dichas competencias.

Algunos Conceptos

MERCADO ECONÓMICO Y LABORAL

Sistema de producción y comercialización de bienes y prestación de servicios (incluyendo las relaciones laborales) que responden a las necesidades, demandas e intereses, a veces inducidos, de los clientes.

Se estructura a través de iniciativas de actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, denominadas empresas o negocios, y del trabajo de las personas que participan en ellos. Existen diferentes tipos de empresas o negocios (empresario unipersonal, cooperativa, sociedad laboral, sociedad limitada, sociedad anónima) y de relaciones de las personas con las empresas o negocios (emprendedor, dueño, asalariado, socio trabajador, dueño trabajador).

EMPLEABLE / EMPLEABILIDAD

Potencialidad suficiente de ser contratado o capacidad de conseguir un empleo en términos de ser susceptible de ser empleado. Empleabilidad es la cualidad de ser empleable, o más concretamente de ser reconocido como empleable en el mercado laboral.

Es una valor personal con significado y reconocible en el mercado económico - laboral desde el enfoque de la posible contratación en una relación empleador-asalariado. Es lógicamente cambiante, pues depende de los requerimientos de los empresarios y de la evolución del mercado.

DIAGNÓSTICO DE EMPLEABILIDAD

Es la forma de comprobar la valoración de mercado de nuestra empleabilidad. Se puede realizar esta valoración “in vitro”, de forma que uno pueda conocer, sin estar en una entrevista de búsqueda de empleo, cual es su horquilla de valoración media más probable e incluso identificar aquellos aspectos en los que puede mejorar para obtener mejor valoración y probablemente mayores posibilidades de ser contratado.

Se averiguaría contrastando la competencia profesional de una persona con los requerimientos y con los niveles de éxito en el mercado cambiante en un momento dado para una profesión u ocupación determinada.

PROFESIONALIDAD

Dominio de una profesión determinada en términos de posesión de las competencias profesionales específicas (competencias técnico-operativas y competencias tácitas correspondientes), así como de las competencias transversales comunes o competencias genéricas, básicas para cualquier desempeño profesional u ocupacional en general

COMPETENCIAS PROFESIONALES (ESPECÍFICAS)

Conjunto de competencias técnico-operativas (conocimientos, habilidades y destrezas) y competencias tácitas o actitudes profesionales relativas al desempeño laboral de una profesión determinada con valor y significado en el mercado de trabajo. Permiten desempeñar actividades profesionales y solucionar con éxito los distintos problemas que surgen en el trabajo.

COMPETENCIAS TÁCITAS O ACTITUDES PROFESIONALES

Determinadas actitudes propias de la profesión, que generalmente no son expresadas ni identificadas a priori, sino que se dan por supuestas y se consideran inherentes a la persona, aunque esto no es totalmente cierto. Tienen un gran valor en el desempeño profesional.

COMPETENCIAS PROFESIONALES (GENÉRICAS)

Conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas, y actitudes relativas al desempeño laboral en general, con valor y significado en el mercado de trabajo. Son los requerimientos de los empresarios a los trabajadores, lo que esperan de estos que, sea cual sea su profesión, en términos de la gestión de recursos, de las relaciones interpersonales, de la información, de sistemas y de tecnología.

OPERATIVO / OPERATIVIDAD

Capacidad (dominio satisfactorio) del desempeño laboral o de producción, comercialización o prestación de servicios de forma reconocible por nuestros clientes, que tenga valor y significado en el mercado. Así como de comercializar este trabajo y gestionar la carrera profesional en el mercado económico y laboral, en términos de eficacia a la hora de operar y de éxito suficiente a medio y largo plazo. La cualidad de ser operativo es la operatividad y su realización es la participación efectiva en el mercado.

Para ser operativo es necesario contar con una “profesionalidad” o potencial profesional para operar y un sistema de gestión de carrera (sistema operativo).

GESTIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL

Se refiere a la gestión propia del valor profesional en el mercado económico y laboral, y más en general al hecho de operar en el mercado de cara a un plan previamente determinado y orientado al desempeño profesional (u ocupacional), a la producción, comercialización de productos o a la prestación de servicios.

PROYECTO PROFESIONAL

Plan para participar en el mercado económico y laboral, que consta de un objetivo profesional dinámico, el diseño de las acciones adecuadas para alcanzar ese objetivo y la asignación de tiempos y recursos.

COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN DE LA CARRERA

Conocimientos, habilidades o destrezas y actitudes adecuados para operar con cierto nivel de eficacia y éxito en el mercado económico y laboral.

MAPA DE COMPETENCIAS

Un mapa de competencias es un catálogo de competencias identificadas y seleccionadas por ser las más valoradas y significativas dentro de una actividad, en este caso, la participación en el mercado económico y laboral. Es un material de referencia para comparar los niveles de desarrollo en una persona de esas competencias con el estándar establecido.

El mapa incluye la definición y descripción de cada competencia, en qué consiste cada competencia y su valor y significado en el mercado, así como una lista de comportamientos asociados a cada competencia actitudinal.

Capítulo 1

La participación de las personas con problemas de consumo de drogas en el mercado económico-laboral

Para diseñar métodos de intervención adecuados a las diferentes situaciones de los usuarios y establecer los procesos, acciones y herramientas de apoyo en la inserción o el mantenimiento o mejora del empleo más adecuadas al propósito y más eficaces es conveniente tratar de entender la situación de los destinatarios y la del mercado laboral en que se pretende que se integren.

LAS PERSONAS

Teniendo en cuenta las informaciones aportadas por los usuarios de la Red de la Agencia Antidroga, se puede observar la tendencia en los últimos años - al menos con bastante claridad desde 1996-, a incrementarse la frecuencia de usuarios con las siguientes circunstancias:

- a. La cocaína como sustancia que genera la demanda de tratamiento. No obstante, también la politoxicomanía está muy extendida.
- b. La relación con el trabajo y la profesión es bastante diferente a la más extendida entre los drogodependientes crónicos que eran usuarios mayoritarios de la Red en los años 80 y 90. Se encuentra trabajando al demandar tratamiento. En algunos casos, el consumo de drogas se ha convertido en elemento incentivador: la necesidad de dinero para el consumo de drogas aumenta la motivación para la búsqueda de trabajo¹. Por otra parte, el consumo se ha convertido en un medio para aumentar la resistencia, el rendimiento, en definitiva, para incrementar la competitividad.
- c. Algunas características que contribuyen a mayores niveles de integración social, como son la imagen social normalizada, bajos niveles de deterioro físico, tanto en lo relativo a enfermedades², como en lo relacionado con el aspecto visible, nivel sociocultural medio y escasos problemas judiciales y/o antecedentes penales.
- d. También se debe señalar que en algunos casos desempeñan trabajos de riesgo, sobre todo teniendo en cuenta que consumen drogas (taxistas, conductores de camión, etc.). Pero también existe otro matiz al hablar de trabajos de riesgo. Se trata de las personas que realizan trabajos en los que el consumo de drogas está mucho más presente que en otros sectores (hostelería, comerciales, etc.) o personas que en su trabajo manejan grandes cantidades de dinero y suelen convivir con el estrés y el riesgo. En esas situaciones, la prevención de recaídas se puede ver muy dificultada en el caso de mantener el mismo tipo de trabajo.

1 Recordemos que, a diferencia de otro tipo de consumidores, en el caso de las personas que consumen cocaína como droga principal, el empleo es la vía fundamental para lograr ingresos económicos. Fuente: Varios autores. "Comparación de pacientes cocainómanos y heroínómanos en el EuropASI". Revista Adicciones. Vol.17. N° 1, 2005.

2 No obstante, y en relación con la salud mental, se encuentran igualmente afectados que los drogodependientes crónicos.

Según estas evidencias, presentes tanto en la Comunidad de Madrid como en el conjunto de España, podemos plantear la hipótesis de la existencia de nuevos perfiles de usuarios con características diferentes a las que se han considerado tradicionalmente en la Red de la Agencia Antidroga, y que por tanto plantearían situaciones, necesidades y demandas diferentes a las habitualmente consideradas, que darían lugar al desarrollo de métodos y servicios orientados específicamente.

La comprobación de esta hipótesis requeriría la definición de una nueva tipología referencial para los usuarios de la Red, su validación de forma práctica contrastándola objetivamente con la realidad de los usuarios de la Red y la ponderación de las diferentes situaciones de cara a establecer una metodología de intervención adecuada y diseñar programas y servicios coherentes. No obstante, según las tendencias señaladas por el Plan Nacional sobre Drogas, es previsible que este sea el tipo de drogodependientes que más incrementará la demanda de tratamiento³ en un futuro próximo.

Desde el punto de vista de la reinserción nos encontramos con un porcentaje creciente de personas insertadas socialmente, con redes sociales desarrolladas, frecuentemente empleadas e incluso con su propio negocio, o al menos en un proceso de incorporación laboral similar al del resto de la población (dadas las circunstancias del mercado laboral), que no requieren tanto capacitarse para el desempeño de oficios de baja cualificación, aprender a buscar empleo y/o a comportarse correctamente en el desempeño laboral - cuando suelen tener experiencia laboral previa, incluso con niveles de cierta responsabilidad -; sino que más bien requieren apoyo en forma de asesoramiento o capacitación para gestionar su carrera profesional (bien a través del empleo o de un negocio) de forma más saludable y coherente con sus circunstancias vitales psicosociales:

- * Personas que quieren minimizar los riesgos de consumo asociados a su desempeño profesional.
- * Personas que demandan apoyo para reorientarse laboralmente, bien en el área profesional (cambio de profesión o de ocupación) o en el formato de desempeño (empleo, negocio).
- * Personas con experiencia, pero sin trabajo, que requieren apoyo para volver al mercado laboral.

La intervención se orientaría por tanto a la identificación de objetivos profesionales, el diseño y puesta en marcha de planes de carrera y la mejora de la capacidad de gestión de la carrera profesional, considerando que esta intervención se desarrolle desde un formato específico para las circunstancias

³ En el año 2001, el 34% de las demandas de tratamiento fueron por consumo de cocaína (en el caso de las personas que solicitaban tratamiento por primera vez). Fuente: Observatorio Español sobre Drogas, Informe año 2003.

de los destinatarios como drogodependientes, ya que este factor es fundamental a la hora de desarrollar los proyectos de vida. A la hora de intervenir habrá que tener en cuenta por tanto, un conjunto de diferentes aspectos que se interrelacionan entre sí: salud, aspectos psicosociales, aspectos sociales, nivel y tipo de consumo de drogas y desarrollo profesional y laboral.

EL MERCADO

Las relaciones laborales, los sistemas de producción y de información, el peso específico de los servicios frente a los bienes, son elementos claves, e indicadores, para entender cómo funciona el mercado económico y laboral y cuál es su evolución.

Algunas situaciones del mercado nos sirven de pista de cara a identificar los métodos de incorporación al mismo:

- Las grandes empresas tienden a externalizar la producción y a reducir su tamaño, con lo que disminuyen las posibilidades de puestos de trabajo directos, y generalmente de media y larga duración. Sin embargo aumentan las oportunidades de negocio para empresas o profesionales que les prestan los servicios externalizados y las oportunidades de empleo, generalmente de más corta duración, en estas empresas más pequeñas.
- En muchas ocupaciones y profesiones (oficios en la construcción, transporte, comerciales, etc.) se ha impuesto la relación laboral a través de contratos mercantiles, lo que obliga a muchos trabajadores a hacerse autónomos por necesidad.
- Cada vez es menos frecuente el empleo para toda la vida en la misma empresa (hablamos de la iniciativa privada o social, no de la pública, claro), lo que conlleva frecuentes cambios de empresa y convierte la búsqueda de empleo en un área de gestión.

Podemos plantear por tanto que cada vez son más frecuentes las carreras profesionales y los desempeños ocupacionales que se organizan a través de múltiples incorporaciones laborales sucesivas y a través de alternar o simultanear las relaciones por contrato laboral con los contratos mercantiles, en términos de empleo diríamos empleo por cuenta ajena y por cuenta propia.

Asimismo no se plantea una dicotomía entre empleo por cuenta ajena y negocio propio, sino que aparecen como dos formatos de inserción laboral, que a veces se alternan entre sí o incluso se simultanean. Por tanto no hay una elección entre ambos, sino una decisión en relación con los intereses de la persona o incluso con las demandas del mercado.

EMPLEABILIDAD, PROFESIONALIDAD, OPERATIVIDAD Y COMPETENCIAS

Generalmente, cuando se habla de participar en el mercado económico y laboral, se refiere a conseguir un empleo, a conseguir que alguien te contrate, y por lo tanto es clave, desde el punto de vista de la persona que trata de participar o insertarse, tener suficiente potencialidad de ser contratado o capacidad de conseguir un empleo en términos de ser susceptible de ser empleado. A esto se le llama ser empleable, y la cualidad de ser empleable (o más concretamente de ser reconocido como empleable en el mercado laboral) es la empleabilidad.

Esto nos enfoca en el objetivo de ser contratado por otros y por tanto de ser valorado profesionalmente por otros (los que toman las decisiones de contratar) de forma suficientemente positiva como para ser contratado. La manera más eficaz de comprobar esta valoración de mercado de nuestra empleabilidad es poniéndose a prueba, no obstante se pueden averiguar los principales aspectos de esa valoración, de forma que uno pueda conocer, sin estar en una entrevista de búsqueda de empleo, cual es su horquilla de valoración media más probable e incluso identificar aquellos aspectos en los que puede mejorar para obtener mejor valoración y probablemente mayores posibilidades de ser contratado. Es lo que se llama el “diagnóstico de empleabilidad”.

Esta valoración se suele realizar sobre la “profesionalidad” de una persona, esto es, el dominio de la profesión u ocupación: posesión de conocimientos y habilidades técnico-operativos correspondientes a dicho dominio avalados por la formación (y/o titulación) y experiencia y la prueba fehaciente de ello a través de la ejecución de realizaciones profesionales simuladas o reales en las que se comprueban la aplicación práctica de los conocimientos y habilidades. También los empleadores esperan que los trabajadores se comporten en el desempeño con determinadas actitudes propias de la profesión, pero que generalmente no son expresadas ni identificadas a priori, sino que se dan por supuestas y se consideran inherentes a la persona, aunque esto no es totalmente cierto. Por eso se denominan competencias tácitas. Estos conocimientos, habilidades o destrezas y actitudes propios de una profesión determinada se suelen denominar competencias específicas.

Asimismo los empresarios, tal como se indica en del Informe SCANS⁴ sobre los requerimientos a los trabajadores, esperan de estos que, sea cual sea su profesión, manejen una serie de conocimientos, habilidades y actitudes relacionados con la gestión de recursos, de las relaciones interpersonales, de la información, de sistemas y de tecnología. Estas competencias transversales comunes o

4 Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (1992): Lo que el trabajo requiere de las escuelas. Informe de la Comisión SCANS para América 2000. Labour Department (Estados Unidos de América).

competencias genéricas, básicas para cualquier desempeño profesional u ocupacional en wgeneral, se desglosan en el siguiente cuadro

Gestión de recursos.

Identifica, proyecta y asigna recursos de:

Tiempo: Escoge actividades pertinentes a la meta, organiza actividades por orden de importancia, asigna el tiempo y prepara y sigue programas de Implementación de tareas.

Dinero: Usa o prepara presupuestos, hace pronósticos, hace ajustes para cumplir con los objetivos.

Materiales e instalaciones: adquiere, almacena, asigna y usa materiales o infraestructura eficientemente.

Recursos humanos: evalúa las destrezas y asigna el trabajo en al forma debida, evalúa la realización y proporciona retroalimentación.

Gestión de las relaciones interpersonales

- Participa como miembro de un equipo, contribuye al esfuerzo del grupo.
 - Enseña destrezas nuevas a otros.
 - Sirve a los clientes, trabaja para satisfacer las expectativas de los clientes.
 - Ejerce liderazgo, comunica las ideas para justificar su posición, persuade y convence a otros, cuestiona responsablemente normas y procedimientos existentes.
 - Negocia, trata de llegar a acuerdos que involucren el intercambio de recursos, armoniza los intereses divergentes.
- Trabaja con diversidad de personas, trabaja bien con hombres y mujeres de diversos orígenes.

Gestión de la información

- Adquiere y evalúa información
- Organiza y mantiene información
- Interpreta y comunica información
- Utiliza tecnologías para procesar información

Gestión de sistemas

- Entiende los sistemas complejos, sabe cómo funcionan los sistemas sociales, organizacionales y tecnológicos, y operar eficazmente en ellos.
- Controla y corrige la realización de tareas, distingue tendencias, prevé los impactos en las operaciones del sistema, diagnóstica desvíos en la realización del sistema y corrige fallos de funcionamiento.
- Mejora y diseña los sistemas, sugiere modificaciones en los sistemas existentes y desarrolla sistemas nuevos o alternos para mejorar la realización de tareas.

Gestión de la tecnología

- Selecciona la tecnología, selecciona los procedimientos, instrumentos o equipos informáticos y/o tecnologías relacionadas.
- Aplica la tecnología a la tarea, entiende en general el propósito y los procedimientos indicados para el comienzo y la operación del equipo.
- Mantiene y repara el equipo, previene, identifica o resuelve problemas del equipo, lo que incluye computadoras y otras tecnologías.

La profesionalidad se construye con el desarrollo de las competencias específicas de una profesión determinada y las competencias laborales genéricas o transversales. La empleabilidad consiste en la posibilidad de ser empleado en el mercado, en función de la adecuación de sus competencias a los requerimientos del mercado para determinada ocupación.

Existen situaciones, con relativa frecuencia, en las que los perfiles demandados son de baja o ninguna cualificación, incluso sin experiencia laboral, en los cuales es difícil asociar profesionalidad con empleabilidad. En estos casos la empleabilidad estará más relacionada con las competencias transversales o genéricas y con las

habilidades básicas (expresión oral y escrita, matemática aplicada, capacidad de aplicar el razonamiento lógico).

Una persona es más o menos empleable en un determinado dominio profesional o ámbito ocupacional según cuente con un mayor o menor desarrollo de los elementos (conocimientos, habilidades y actitudes) que constituyen dicho dominio según los criterios comúnmente identificados y tácitamente aceptados. La valoración de esos elementos en conjunto y en un momento dado supone la situación de empleabilidad de una persona en un momento dado para una profesión determinada.

La realización de esta valoración en términos objetivos supone contrastar los resultados personales con resultados estándar (generalmente establecidos a través de procesos de análisis funcional), clasificados en diferentes niveles escalonados que representarían diferentes situaciones de empleabilidad en el mercado laboral (se refieren a su valor y significado en el mercado, a su aceptación y reconocimiento, o demanda en el mercado) con respecto a una profesión determinada. El contraste da como resultado una determinada desviación de la situación de empleabilidad personal con respecto la situación de empleabilidad profesional “normal” -ser “normalmente” empleable (“normal” en términos de frecuencia estadística).

Lo más probable es que una persona que esté interesada en conocer su diagnóstico de empleabilidad sea alguien que busca un empleo o trata de conseguir uno más acorde a sus intereses, y por lo tanto trata de medir sus posibilidades y, lógicamente, de mejorarlas. La mejora de esta situación requeriría la mejora de las competencias técnico-operativas profesionales específicas y de las competencias transversales genéricas, lo que se realiza a través de procesos de capacitación o de experiencia práctica que incluya herramientas de entrenamiento sistemático e incorporación de aprendizaje. Puede hacerse de forma autónoma, pero se incrementan las posibilidades de mejora a través de sistemas de entrenamiento directo o de mentorización / supervisión con profesionales.

Pero teniendo en cuenta las circunstancias explicadas anteriormente con respecto a la participación en el mercado económico-laboral, no se trata de encontrar o de buscar un empleo, ya que en términos estrictos no existe tal cosa independientemente de los profesionales que los desempeñen, sino que existen las demandas de los empresarios o de los clientes de constar con personas que realicen un trabajo o presten un servicio y los intereses de personas de generar ingresos económicos a través del desempeño profesional u ocupacional. Lógicamente estamos hablando del establecimiento de relaciones profesional-cliente o empresario-asalariado que se suceden, alternan o simultanean y que por lo tanto es conveniente gestionar, tal como se gestiona un negocio, la prestación de un servicio, que en este caso sería la gestión del propio trabajo.

La realidad del mercado actual supone incorporaciones laborales sucesivas y la alternancia en los tipos de relaciones que se establecen (contrato laboral, contrato

privado...) y se hace necesario para ser empleable otro tipo de elementos como la actualización permanente de la competencia, la adaptación al cambio, la iniciativa y la capacidad de gestión de los procesos de incorporación laboral, que hasta ahora eran propios de los emprendedores. Esto se relaciona directamente con la autonomía en la toma de decisiones para la construcción de la carrera orientada a la vocación o interés personal. Asimismo la probabilidad de trabajar en algún momento por cuenta propia incrementa la conveniencia de manejar las competencias emprendedoras.

Consideramos, por tanto, que es más interesante el punto de vista que se refiere a la capacidad de participar en el mercado con un propósito más amplio que conseguir ser contratado, y se orienta a actuar u operar en el mercado a través del desempeño laboral y la producción o la comercialización de productos y servicios para generar ingresos económicos, bien provenientes directamente de consumidores finales o bien de terceros (empleadores, subcontratistas, intermediarios...) que actúan para clientes finales; bien a través de acuerdos privados, bien a través de contratos laborales. Este enfoque se orienta a la gestión autónoma en el mercado de trabajo (no-dependencia exclusiva de empleadores) y al establecimiento de relaciones de intercambio de productos o servicios por dinero. De esta forma las relaciones trabajador-cliente se plantean desde acuerdos de cooperación con interés en el beneficio mutuo.

Desde este enfoque, el interés de la persona que quiere participar en el mercado económico y laboral o insertarse reside en conseguir posicionarse y mantenerse en él desempeñando su profesión u ocupación o desarrollando su negocio, su trabajo; lo que con frecuencia significará cambios de cliente, de forma de desempeño, de relación con el cliente e incluso a veces de profesión.

Por tanto la clave no consiste únicamente en ser valorado por empleadores, sino, desde un punto de vista más amplio, en construir la capacidad (dominio satisfactorio) del desempeño laboral o de producción, comercialización o prestación de servicios de forma reconocible por nuestros clientes (ya sean empleadores o usuarios finales de nuestros productos o servicios), de forma que tenga valor y significado en el mercado. Pero también de comercializar este trabajo y gestionar la carrera profesional en el mercado económico y laboral, en términos de eficacia a la hora de operar y de éxito suficiente a medio y largo plazo. Hablamos entonces de la capacidad de operar autónomamente, de ser operativo, cuya cualidad es la operatividad y cuya realización es la participación efectiva en el mercado.

A las competencias necesarias para dichos desempeños con valor y significado reconocibles en el mercado se les suele llamar “profesionalidad” desde el enfoque de perfil profesional o “empleabilidad” desde el enfoque empresario-asalariado.⁵ Se refiere tanto a la valoración que hace el empleador del desempeño profesional del trabajador como a la potencialidad del trabajador de operar con cierto éxito en

el mercado laboral. A la gestión de dicho valor lo llamaremos **gestión de la carrera profesional**.

Para ser operativo es necesario contar con una “**profesionalidad**” o **potencial profesional para operar** y un **sistema de gestión de carrera (sistema operativo)**.

La construcción de la **profesionalidad** o **potencial profesional para operar** se realiza a través de:

* la **vocación** o **elección** de una actividad profesional u ocupacional deseada, madurada, ponderada y planificada. Esta elección está relacionada con los intereses de las personas y con las oportunidades o dificultades que ofrece la realidad social y del mercado, y se realiza a través de la valoración de la interacción entre una serie de elementos, siendo los más frecuentes: el esfuerzo de acceso, el esfuerzo de desempeño, la satisfacción de desempeño, las consecuencias económicas y sociales (función y estatus) y su contribución a la realización personal en términos subjetivos.

* la **adquisición** de la **competencia profesional u ocupacional**, que podemos desagregar en:

- Las capacidades básicas para el trabajo, referido a los conocimientos, habilidades y actitudes básicas o instrumentales: lenguaje, pensamiento racional, manejo de información, habilidades relacionales, ética, actitudes de responsabilidad, cooperación, etc.
- Las competencias técnico operativas o conocimientos, habilidades y actitudes relativas al desempeño de una profesión con suficiente éxito, esto es dominio suficiente en el desempeño de la profesión elegida, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, generalmente adquirido a través de la formación y la experiencia.
- Las competencias transversales comunes, las básicas necesarias para moverse en cualquier ámbito laboral con ciertos niveles mínimos de comprensión, operatividad y eficacia, que se recogen en el informe SCANS⁶ y se refieren a gestión de recursos, de relaciones, de información, de sistemas y de tecnología.

El sistema de gestión de carrera se compone de dos herramientas:

* el plan para operar, que para ser tal debe contener:

- un objetivo dinámico (la visión o la descripción de la situación de actividad deseada que se persigue, no de metas o resultados concretos).

6 Ver nota número 1.

- el diseño de las acciones adecuadas para alcanzar ese objetivo, estableciendo las relaciones entre ellas de dependencia o apoyo, su duración y ubicación en el calendario y los procesos necesarios.
- asignación de tiempos y recursos a cada actividad y en total, de forma que nos permita realizar la previsión de costes y duración y el seguimiento de presupuesto y calendario.

* las competencias para operar en el mercado (conocimientos, habilidades y actitudes), a continuación se enumeran los considerados más destacables:

- conocimientos: el mercado y cómo funciona; márketing, ventas y negociación; producción y prestación de servicios, calidad y gestión; organización, trabajo en equipo y recursos humanos; plan económico-financiero; aspectos laborales y fiscales.
- habilidades: gestión de la información y comunicación, negociación, producción y prestación de servicios, gestión de calidad, organización y planificación, cooperación, gestión de recursos humanos, gestión económica-financiera.
- actitudes (entre muchas interesantes, se destacan como prioritarias las siguientes): iniciativa y emprendimiento; orientación al logro de resultados, al plan establecido; flexibilidad-adaptación al cambio; perseverancia; tolerancia a la frustración; creatividad; comunicativa; confianza; responsabilidad; aprendizaje permanente.

La gestión de la carrera profesional se basa en la capacidad de entender la situación real del mercado y las demandas de los clientes y empresarios y adaptarse a ellas a través de la actualización permanente, la búsqueda de oportunidades, la elección de los clientes o empleos, la negociación y ejecución honesta de los términos de la relación, la gestión eficaz de recursos, tiempos y dinero y el aprendizaje permanente desde la experiencia.

En términos generales, la gestión del trabajo exige competencias similares a la gestión de un negocio: asunción de responsabilidades, gestión del riesgo, iniciativa, conocimientos técnico - profesionales adecuados al desempeño, habilidades de negociación, conocimiento del mercado...

La capacidad de operar de una persona concreta en un momento dado en un ámbito profesional determinado depende fundamentalmente (aunque no exclusivamente) del nivel de desarrollo de los diferentes elementos que componen estos aspectos y de que el conjunto sea equilibrado y adaptado a la situación del mercado, a la profesión y a la persona. Para conocer la propia capacidad de operar en un momento dado sería necesario realizar una valoración objetiva con respecto a criterios previamente establecidos y que tengan un valor y significado en la operatividad en el mercado. Asimismo esto nos permitiría identificar en qué se podría mejorar.

Capítulo 1 - *La participación de las personas con problemas de consumo de drogas en el mercado económico-laboral*

Para realizar esta valoración se tendrían que descomponer los aspectos en elementos identificables y medibles objetivamente según sistemas de indicadores y escalas de atribución de valor. Los valores objetivos así obtenidos se podrían contrastar con valores de operatividad de referencia para un mercado concreto o para un desempeño profesional u ocupacional determinado. Esto daría como resultado la desviación de la situación de operatividad personal (tanto desde el punto de vista global como de sus elementos) con respecto a una situación de operatividad de referencia.

Con frecuencia se buscará mejorar la situación de operatividad propia, para lo que será necesario mejorar los elementos que componen el perfil operativo de forma equilibrada y adaptada. Podemos decir que la gestión de la carrera profesional o de la operatividad en el mercado se puede organizar y mejorar a través del desarrollo de una serie de competencias. La forma de trabajar para conseguir estas mejoras va a depender del tipo de elemento, aunque normalmente se realizaría a través de capacitación teórico-práctica y de entrenamiento y realización supervisados.

La puesta en marcha y gestión del proyecto profesional requiere el análisis de situaciones, la elaboración de propuestas, la generación de alternativas, la toma de decisiones, la ejecución y gestión de estas, desde un enfoque además de mejora continua. Es necesario contar con capacidad de actuar, transformar y ponerse en movimiento para lograr la meta.

Asimismo es frecuente que las personas que tratan de participar en el mercado (tanto los que lo hacen de nuevas como los que hacen cambios o apuestas nuevas o reincorporaciones tras períodos de ausencia) demanden apoyo, no sólo para la identificación y valoración de la capacidad operativa profesional o para su mejora, sino también para la supervisión en la ejecución y gestión del plan de carrera.

Capítulo 2

El apoyo a los procesos de incorporación laboral

Capítulo 2 - El apoyo a los procesos de incorporación laboral

Normalmente en los servicios de apoyo a la inserción laboral se suele trabajar sobre los currículos, las técnicas de búsqueda de empleo, las habilidades relacionales en las entrevistas, la captación de ofertas y la intermediación laboral, y excepcionalmente en la capacitación profesional. Normalmente se recogen los elementos del historial laboral (experiencias, formación...) como forma de avalar que se sabe trabajar en una profesión en concreto o en general y se trabaja sobre herramientas de búsqueda de ofertas, presentación de candidaturas y participación en procesos de selección. Raramente se trabaja el apoyo en la incorporación a un puesto o las técnicas de negociación o las competencias transversales. Esta forma de trabajo responde a la lógica de que hay que conseguir ser seleccionado por un empleador.

Sin embargo el enfoque de este material es la gestión de la carrera profesional de forma autónoma, cuyas claves están en el plan y en las competencias de gestión. Sí es cierto que en algunos servicios, principalmente los centrados en el apoyo a los emprendimientos, se trabajan estas claves, sin embargo lo que es mucho menos frecuente es trabajar de forma explícita sobre las actitudes para la gestión de la carrera, probablemente porque no se les suele considerar importantes sino más bien accesorias o se supone que las posee cualquier persona o son de origen innato. Aunque se les dé alguna importancia es difícil que se las identifique de forma suficientemente precisa y se diseñen métodos para comprobar su desarrollo.

No obstante las Iniciativas Comunitarias de Recursos Humanos han servido de banco de pruebas para el diseño y desarrollo de nuevos métodos conducentes a la disminuir la exclusión económica por causa del empleo. Y con cierta frecuencia han ido dándose a conocer materiales dirigidos a la empleabilidad y a la gestión de la carrera profesional, desde el enfoque del desarrollo de las competencias.

Estas experiencias, animadas y reforzadas por las directrices de la Unión Europea en materia de empleo⁷ y financiadas por las Iniciativas Comunitarias de Recursos Humanos han servido para consolidar el planteamiento del posicionamiento en el mercado de trabajo como una tarea (un “trabajo”) a medio - largo plazo, cambiar el planteamiento del buscador de empleo por el de la persona emprendedora que se construye su trabajo, y para poner a prueba el enfoque competencial aplicado, lógicamente, no sólo al propio desempeño profesional sino al posicionamiento en el mercado.

Consideramos que tanto el desempeño laboral y emprendedor y la gestión de la carrera o el empleo pueden estructurarse en torno a competencias susceptibles de ser aprendidas, desarrolladas y mejoradas; y por lo tanto que es posible apoyar a las personas que tratan de posicionarse en el mercado potenciando las competencias correspondientes.

7 Estrategia Europea de Empleo, Agenda 2000.

Las competencias consisten en conocimientos, habilidades o destrezas y actitudes. Generalmente se le da mayor importancia a las dos primeras que, aparentemente, son las más visibles, pero probablemente tanto la adquisición del dominio de una competencia como su realización profesional dependa en gran medida de las actitudes. Prácticamente todos los seres humanos tienen capacidad de aprender, pero sin las actitudes de curiosidad, de atención, de perseverancia... será difícil llevar a cabo un aprendizaje eficaz o un mantenimiento actualizado de los conocimientos. Muchas personas pueden poseer los conocimientos y habilidades para realizar una actividad determinada, pero si no cuentan con la actitud de iniciativa o de responsabilidad por hacerla, o confianza en que pueden ejecutarla satisfactoriamente, o le otorgan un valor y significado en su puesto o quehacer, es poco probable que la ejecuten y si lo hacen es poco probable que sea de manera suficientemente exitosa.

Podemos decir que las actitudes son elementos competenciales vehiculares, que posibilitan el dominio de los demás y la realización profesional a la que se dirigen. No cabe duda que los cambios en los comportamientos, en las creencias, en las competencias, son más profundos y duraderos cuando se realizan sobre las actitudes. Sin embargo, como se ha comentado anteriormente, el trabajo sobre las actitudes cuenta en contra con dos planteamientos:

- en muchas ocasiones las actitudes (como en su momento las competencias emprendedoras) se consideran fundamentalmente innatas y por tanto difícilmente modificables de forma sustancial, por lo que no se le da sentido a tratar de modificarlas
- se consideran difícilmente asibles, en términos de identificarlas diferenciadamente unas de otras; identificar las relaciones entre ellas (de pertenencia, o cooperación necesaria, o independencia) y de establecer los indicadores de cumplimiento, los que sirven para comprobar su nivel de desarrollo y la posibilidad de potenciarlo y comprobarlo.

Sin embargo, parece bastante claro, que las actitudes (pensamientos, sentimientos y conductas directamente interrelacionados y con fuerte influencia mutua), aunque puedan tener un componente genético o innato se desarrollan a lo largo de la vida y pueden, por tanto y al igual que el resto de los elementos competenciales, aprenderse o modificarse en el sentido que uno quiera. No decimos que sea fácil, pero sí que es posible.

Desde la base de los pensamientos, sentimientos y conductas podemos establecer los indicadores de cumplimiento, esto es, lo que se suele llamar los comportamientos asociados a una actitud y que sirven para describirla de forma desagregada, comprobar su nivel de desarrollo y establecer criterios para diseñar y comprobar su avance en ella.

Anteriormente hemos enfocado la participación en el mercado económico y laboral en torno a la profesionalidad y la gestión de la carrera profesional

Capítulo 2 - El apoyo a los procesos de incorporación laboral

(la operatividad). En este material nos vamos a centrar en las competencias actitudinales para la gestión de la carrera profesional, dado el valor y significado que otorgamos a las actitudes, según se acaba de explicar, y dado que generalmente han sido menos trabajadas.

Al igual que la posesión de un nivel suficiente de desarrollo de las competencias profesionales mejora las probabilidades de éxito en el desempeño profesional, la mejora de las competencias para la gestión de la carrera mejorará las probabilidades de éxito en la participación en el mercado laboral.

La presente herramienta se centra en las competencias actitudinales para la gestión de la carrera profesional, que son aquellas actitudes o cualidades personales, o incluso destrezas básicas y racionales que son aplicables tanto al desempeño profesional como a la actividad emprendedora o la gestión de la carrera profesional. Son ciertas actitudes y ciertas capacidades transversales determinantes para la definición de los intereses profesionales, el plan de carrera y la gestión del acceso al trabajo elegido. Tienen un alto valor en el mercado de trabajo, pero raramente se explicitan pues se dan por supuestas y se consideran inherentes a las personas. Generalmente las más significativas son la orientación a los intereses, la responsabilidad, la adaptación al cambio, la iniciativa, la auto - confianza, la tolerancia a la frustración, la creatividad e innovación y el aprendizaje permanente; aunque el universo es amplio.

Para poder trabajar las actitudes tendremos que identificarlas, seleccionarlas en función de su valor y significado para un trabajo determinado, establecer sus relaciones y sus contenidos. Aunque es relativamente sencillo elaborar un listado de actitudes que pueden entrar en juego en una actividad concreta, no lo es tanto establecer claramente sus relaciones de asociación, cooperación o pertenencia (algunas engloban a otras, muchas funcionan de manera asociada, necesariamente o no y la mayoría son asociables en grandes grupos). Tampoco lo es identificar en qué consisten o en qué no consisten. Es por tanto conveniente hacer un trabajo racional, sistemático y científico para dar respuesta a estos planteamientos.

La propuesta que seguimos en este material es la de elaborar un mapa de competencias actitudinales en el que figuren las competencias seleccionadas para la gestión autónoma de la carrera profesional y sus relaciones, al que se acompañará de las fichas de cada competencia en las que se haga constar la definición y la descripción operativa clara (en términos de la actividad de participación en el mercado económico y laboral) y se describan los comportamientos asociados que sirvan para identificar contenidos de la actitud y para establecer indicadores de referencia (al igual que se hace en la descripción funcional de una ocupación).

No podemos decir que un buen desarrollo de las competencias actitudinales para la gestión de la carrera asegure conseguir un trabajo deseado y duradero, pero sí podemos asegurar que contribuyen a mejorar las probabilidades de

participar satisfactoriamente y a largo plazo cuando se unen a una vocación sólida y contrastada, con un buen plan de puesta en marcha y una buena capacitación técnico-operativa.

¿Qué se puede hacer al respecto desde un servicio de apoyo a la participación laboral?

Parece que lo lógico, según lo expresado anteriormente, es trabajar sobre los elementos que potencian la participación en el mercado económico y laboral, prioritariamente sobre los relacionados con la gestión de la carrera (más que con los de la profesionalidad, de índole más específico), ya que son transversales y comunes a todas las ocupaciones, profesiones y personas. Quizá podríamos incluir aquí, según este mismo criterio, las competencias profesionales transversales, que aunque parece más adecuado que se desarrollen en los ámbitos de formación profesional y educación para el trabajo, no es muy frecuente que se haga.

Los elementos son el plan de carrera (o proyecto profesional) y las competencias para su gestión. Igual que en los servicios de apoyo al emprendimiento se trabaja en un proceso de construcción de un plan de empresa sólido y maduro, a través del análisis para descubrir los puntos fuertes y débiles, y del asesoramiento, la reflexión y la capacitación para mejorarlo y completarlo, se puede trabajar en un proceso de construcción del proyecto profesional y de apoyo al desarrollo de las competencias para gestionarlo, siguiendo pasos similares, incorporados en etapas que desarrollen ambos procesos a la vez.

Podemos proponer varias etapas de intervención con los destinatarios interesados en participar en el mercado económico y laboral o mejorar su participación en él:

- La primera etapa consistiría en el análisis del proyecto profesional (o en el apoyo, asesoramiento o incluso capacitación para elaborarlo en caso de que no se tenga) y en la detección y evaluación de las competencias actitudinales del destinatario, lo que nos permitiría dibujar el mapa individual de competencias de la persona (donde se encuentra), identificar los aspectos a mejorar (hacia donde ir) y planificar acciones para su desarrollo suficiente (como ir).
- Cuando el proyecto profesional esté suficientemente definido, se abriría un segundo proceso centrado en el desarrollo detallado del proyecto y en la capacitación en las competencias necesarias de forma paralela. El proceso iría supervisado y mentorizado por profesionales cualificados en los métodos de “proyectos de vida” o “proyectos personales”, en la planificación y en las competencias de gestión de proyectos profesionales. Para ello sería necesario identificar los resultados esperables y diseñar las acciones de desarrollo. Los formatos de trabajo podrían consistir en entrevistas individuales de asesoramiento y seguimiento del plan y de

Capítulo 2 - El apoyo a los procesos de incorporación laboral

apoyo en el desarrollo de las competencias necesarias en cada etapa. Podría desarrollarse también en acciones grupales en las que se trabajarían de forma práctica los aspectos comunes a los planes de carrera, lo que serviría para crear sistemas de apoyo mutuo.

- La tercera etapa sería la de puesta en marcha del plan. En esta fase se realizarían labores de apoyo y asesoramiento pero ya aplicadas de forma práctica al desarrollo real. Como se ha explicado anteriormente la puesta en marcha y gestión del proyecto profesional requiere el análisis de situaciones, la elaboración de propuestas, la generación de alternativas, la toma de decisiones, la ejecución y gestión de estas, desde un enfoque además de mejora continua. Las personas van a requerir apoyo en forma de supervisión en la ejecución y gestión del plan de carrera: seguimiento, asesoramiento en competencias y apoyo en el diseño de estrategias de futuro.

Esto sería la visión general para trabajar el sistema de gestión de carrera. No obstante, pretendemos ser más humildes con este material y centrarnos en algo mucho más concreto, pero por otro lado, pensamos que menos desarrollado al menos explícitamente, como son las competencias actitudinales. También es importante considerar que desde los centros de atención a personas con problemas de drogodependencia se trabajan en muchos aspectos y no sería muy sensato pretender la especialización profunda de unas pocas personas en muchas materias, o en una materia determinada en detrimento de otras que forman parte de un todo integrado, articulado y pretendidamente equilibrado. Desde este punto de vista se plantea una labor de apoyo que encaje con el planteamiento de tratamiento integral en la etapa de apoyo a la participación social, uno de cuyos aspectos es la participación en el mercado económico y laboral.

Este enfoque dimensiona la herramienta de acuerdo al papel que ya realizan los profesionales adscritos a los centros, en términos de utilidad en las acciones de apoyo a la participación en el mercado económico y laboral por parte de los usuarios de los centros. Obviamos así todos los aspectos de contenidos específicos en materia de empleo, que requieren una especialización profesional, cuando la realidad es que se cuenta con trabajadores sociales, terapeutas ocupacionales y psicólogos (por mencionar las profesiones más relacionadas con los objetivos perseguidos), que aunque cuentan con una formación profesional de calidad que además ha sido profusamente ampliada y profundizada a lo largo de su carrera profesional “motu proprio” en la mayoría de las ocasiones, pero aunque pudieran ser competentes en este terreno, su labor no se centra únicamente ni en profundidad en la inserción laboral.

Al elegir el trabajo sobre las competencias actitudinales unimos el planteamiento de adecuación (en términos de adecuar la herramienta para que sirva de apoyo a lo que realmente trabajan los profesionales en los centros, de acuerdo a sus puestos y a los métodos de trabajo establecidos, sin que signifique una tarea añadida),

con el de **oportunidad** (en términos de aprovechar la oportunidad de trabajar las actitudes, como elemento competencial vehicular con alto valor y poco desarrollado explícitamente).

Los pasos a dar seguirían las etapas indicadas anteriormente, pero adecuando la tarea al trabajo que se realiza en los centros y priorizando el trabajo sobre competencias actitudinales por su alto valor:

- * análisis del proyecto profesional e identificación de competencias actitudinales
- * desarrollo del proyecto profesional y capacitación de competencias (en su caso)
- * supervisión en la puesta en marcha del plan

Para identificar las competencias actitudinales se utilizaría la herramienta que se propone en este material y que permitiría conocer el nivel de desarrollo de cada competencia y la posición global. Para trabajar el desarrollo de las actitudes normalmente se realizaría a través de capacitación teórico-práctica y de entrenamiento y realización supervisados. La puesta en práctica se supervisaría a través de entrevistas de seguimiento. Los aspectos de análisis de proyecto profesional, apoyo en su desarrollo y supervisión de su ejecución se realizarían a través del método de “proyecto profesional”.

¿En qué consiste este material?

Para servir al propósito indicado este material ofrece en primer lugar un mapa con 10 competencias actitudinales para la gestión de la carrera, que nos servirá de referencia para la detección y evaluación de las competencias en los usuarios y para identificar los resultados esperables. A continuación figuran las herramientas de análisis: el cuestionario de análisis de competencias, y el mapa individual o ficha de diagnóstico. Finalmente se incluye el registro de mejoras y ajustes, que es el instrumento para el seguimiento en la aplicación.

Capítulo 3

Mapa de competencias actitudinales para la gestión de la carrera

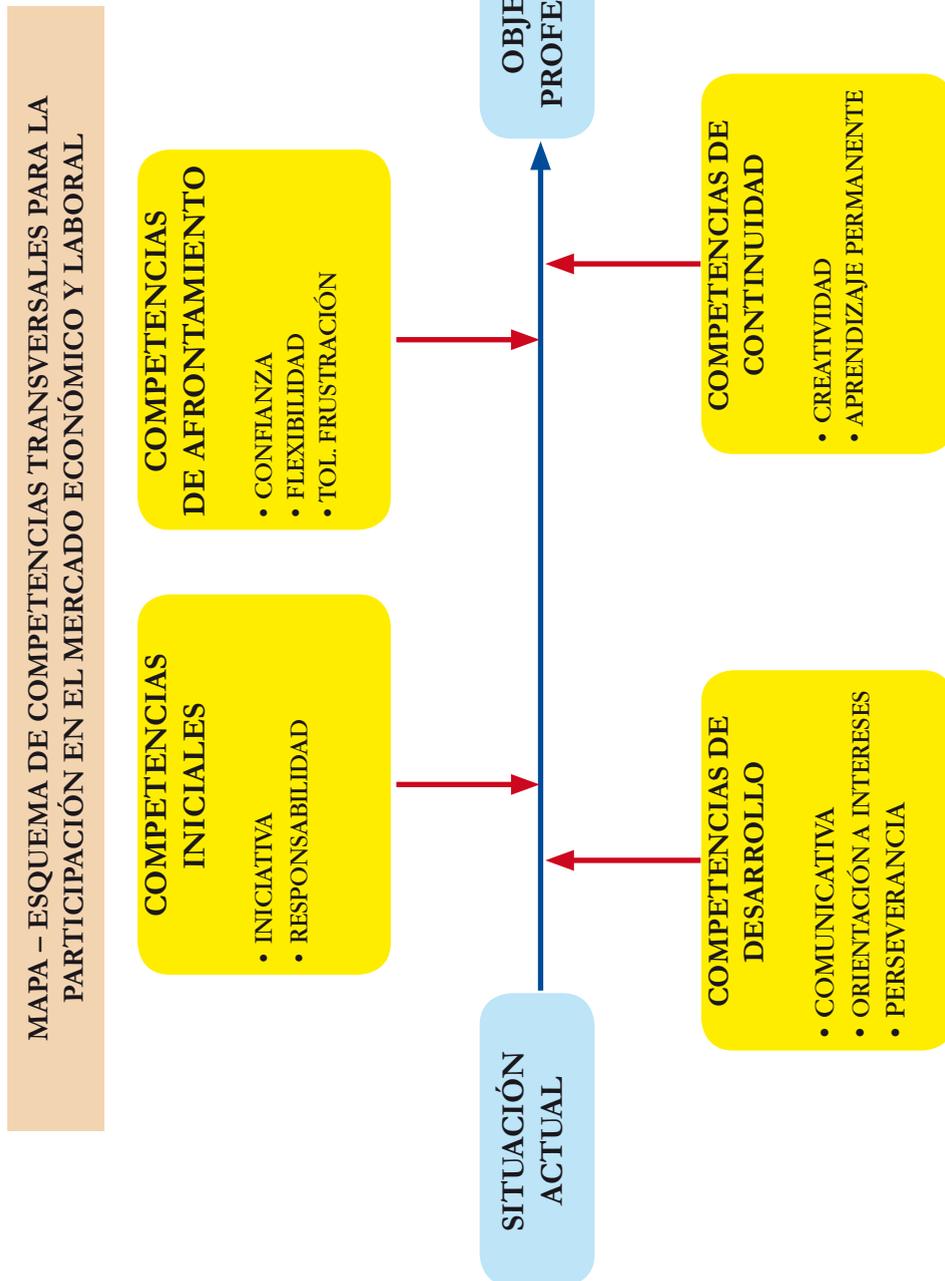
Capítulo 3 - Mapa de competencias actitudinales para la gestión de la carrera

Un mapa de competencias es un catálogo de competencias identificadas y seleccionadas por ser las más valoradas y significativas dentro de una actividad, en este caso, la participación en el mercado económico y laboral. Incluye información para que el desempeño real se pueda comparar con el desempeño deseado. El mapa sería el referente para evaluar el nivel de desarrollo de competencias o actitudes y para diseñar, si fuera necesario, un plan del desarrollo curricular de las mismas. Sin embargo, para hacer tal evaluación, es necesario contar con algunos instrumentos para la recopilación y análisis de la información de los destinatarios (para compararla con el mapa), para poder diagnosticar y evaluar la situación real y estructurar la orientación profesional.

El mapa incluye la definición y descripción de cada competencia actitudinal: en qué consiste cada competencia y su valor y significado en el mercado. También incluye una lista de comportamientos asociados a cada competencia actitudinal: los comportamientos que se observan objetivamente confirman que una actitud se ha puesto en práctica. Con respecto a las actitudes, los comportamientos que se han establecido hacen referencia a los distintos niveles cognitivos, conductuales y emocionales. No pretenden ser exhaustivos ni se refieren a una sola actitud, sino que tratan principalmente con un aspecto (las actitudes están relacionadas, separadas y divididas con un objetivo analítico).

Esta mapa de competencias incluye las 10 competencias o actitudes destacables para la empleabilidad (competencias o actitudes tácitas aplicables a la empleabilidad). Su finalidad es ser usado como mapa de competencias de referencia por los servicios para la promoción y el apoyo de la carrera profesional y la participación en el mercado económico-laboral, para evaluar las competencias de los destinatarios, así como para la planificación y ejecución de acciones (formación, entrenamiento, práctica guiada...) para el desarrollo de las competencias.

Las actitudes seleccionadas en esta herramienta son las 10 consideradas más importantes para la gestión de la carrera, desde las lecciones aprendidas de proyectos europeos EQUAL, desde la experiencia en trabajo personal y desde la lógica de la operatividad en el mercado económico y laboral.



Capítulo 3 - Mapa de competencias actitudinales para la gestión de la carrera

Las competencias emprendedoras se han ordenado según su aplicación en el proceso de desarrollo del proyecto profesional personal. Se agrupan en cuatro bloques:

* Competencias Iniciales: que son las que sirven para poner en marcha el proyecto:

- 1.- Iniciativa y Emprendimiento
- 2.- Responsabilidad

* Competencias de Desarrollo: las necesarias para desarrollar el proyecto:

- 3.- Comunicativa
- 4.- Orientación a Intereses
- 5.- Perseverancia

* Competencias de Afrontamiento: se utilizan principalmente para afrontar las situaciones dificultosas o adversas:

- 6.- Confianza
- 7.- Flexibilidad / Adaptación al cambio
- 8.- Tolerancia a la Frustración

* Competencias de Continuidad: las que sirven para dar continuidad al proyecto, desde un enfoque de calidad y mejora permanente:

- 9.- Creatividad
- 10.- Aprendizaje Permanente

El mapa de las competencias emprendedoras se despliega en las páginas siguientes a través de fichas. En la ficha de cada competencia se incluye:

- **Definición Operativa:** en qué consiste la competencia y su valor y significado dentro del mercado de trabajo.
- **Comportamientos asociados:** pensamientos, sentimientos y conductas asociados a una actitud determinada (aunque no exclusivamente) que nos sirven para describir una actitud de forma desagregada, comprobar su nivel de desarrollo y establecer criterios para diseñar y comprobar su avance en ella como indicadores de cumplimiento. Los comportamientos observados objetivamente confirman que se ha puesto en práctica una actitud. Se han establecido haciendo referencia a los niveles cognitivo, conductual y emocional. No pretenden ser exhaustivos ni se refieren a una sola actitud, sino que se trata principalmente de un aspecto (las actitudes están unidas, separadas y divididas con un propósito analítico).

MAPA DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES PARA LA OPERATIVIDAD (PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO ECONÓMICO Y LABORAL)

ACTITUD	DEFINICIÓN OPERATIVA
<p>1.- Iniciativa y Emprendimiento</p>	<p>Disposición a idear, inventar o emprender cosas. En este último caso se refiere a empezar una cosa que implica trabajo o presenta dificultades.</p> <p>Tener iniciativa supone actuar en forma proactiva en lugar de en forma reactiva, no sólo limitarse a responder a lo que va viniendo, sino tratar de influir en el futuro y de construirlo.</p> <p>Tener iniciativa conlleva emprender, por tanto es consustancial a los proyectos de participación laboral: iniciativa para diseñar, planificar y para poner en marcha proyectos de carrera profesional o de negocio, sistemas de producción o de prestación de servicios, métodos o formatos de trabajo o comercialización...</p> <p>Existen muchas más probabilidades de alcanzar los objetivos previstos o las situaciones de desempeño profesional deseadas (“visión”) cuando se identifica lo que se persigue, se hacen planes para alcanzarlo y se dedican tiempo y esfuerzos a ello.</p> <p>El enfoque de emprendimiento no solamente es útil cuando se pretende poner en marcha el propio negocio, sino que, manejar las riendas de los propios proyectos conlleva esta actitud, sobre todo teniendo en cuenta las circunstancias de un mercado laboral cambiante, exigente y con poca incertidumbre, ante el que parece que la propia iniciativa es una buena manera de responder. Puede no conducir al éxito, pero al menos será por apuesta personal.</p>

Capítulo 3 - Mapa de competencias actitudinales para la gestión de la carrera

COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
Una persona actúa con iniciativa cuando:
Concibe que es más eficaz ponerse en marcha para tratar de conseguir los objetivos que esperar
Comprende que Wpara conseguir satisfacción y avanzar hacia sus objetivos es más adecuado que las riendas de su vida estén en sus manos.
Se representa que no todo está hecho e inventado, sino que hay muchas posibilidades de operar en un mercado con propuestas que contenga elementos innovadores y diferenciadores.
Se siente estimulada ante lo nuevo y lo desconocido.
Se siente satisfecha actuando para lograr sus objetivos
Se siente motivada para iniciar proyectos.
Genera propuestas de actividad profesional y se implica en su realización.
Dedica más energía, tiempo y esfuerzo a trabajar en sus planes y objetivos que a prevenir y responder a los riesgos e incertidumbres.
Toma las decisiones necesarias para desarrollar una actividad

ACTITUD	DEFINICIÓN OPERATIVA
<p>2.- Responsabilidad</p>	<p>Toma consciente de decisiones y reconocimiento y asunción de las consecuencias de las mismas o de un hecho realizado libremente, respondiendo de ellos.</p> <p>La actitud responsable es fundamental en la incorporación laboral, pues supone cambiar el papel de “buscador de empleo”, por el de responsable del propio proyecto profesional, lo que conlleva tomar las riendas de este proyecto y asumir una actitud adulta.</p> <p>Tener responsabilidad significa asumir el propio proyecto profesional y su puesta en marcha, asumir las decisiones tomadas y los actos, dar respuesta a los compromisos y aceptar las equivocaciones y errores.</p> <p>Ser responsable del propio proyecto significa operar en el mercado según los propios objetivos, intereses, principios y criterios, tratar de construir las situaciones deseadas, decidiendo antes las que se presentan, apostando por unas opciones ante otras y asumiendo las consecuencias de estas decisiones, lo que incluye los aciertos y las equivocaciones.</p>

COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
Una persona actúa con responsabilidad cuando:
Se representa de forma realista los aspectos clave, tanto positivos como negativos, de la profesión y de la gestión de la carrera, y las consecuencias que conlleva y los acepta independientemente de que le gusten o no, o del esfuerzo que conlleven.
Analiza las situaciones críticas desde estimaciones objetivas, estableciendo criterios de valoración e identificando momentos de respuesta y posibles respuestas alternativas.
Toma las decisiones que considera más adecuadas para la buena marcha del proyecto, a sabiendas de que pueda ser criticada por ello y siendo consciente de que es normal equivocarse.
Le resulta estimulante y motivador asumir las riendas de sus intereses y afrontar las situaciones críticas y responder a ellas.
Le causa satisfacción tomar decisiones y ejecutarlas.
Siente serenidad cuando da respuesta a sus propósitos y compromisos.
Ejecuta las decisiones tomadas, siendo coherente con los planteamientos diseñados y tratando de adaptarse con flexibilidad a las situaciones
Asume las consecuencias de las decisiones, respondiendo de ellas ante las personas implicadas o afectadas (socios, clientes, proveedores) o las instituciones relacionadas
Responsabilizándose de la ejecución de aquellas cosas que se propone

ACTITUD	DEFINICIÓN OPERATIVA
<p>3.- Comunicativa</p>	<p>Disposición a comunicarse y establecer vías de comunicación con otras personas e interactuar con ellas.</p> <p>El desarrollo de un proyecto profesional supone interactuar con diferentes actores (clientes, proveedores, compañeros, jefes, subordinados), con los que es conveniente establecer relaciones de comunicación suficientemente fluidas y claras si queremos operar eficazmente.</p> <p>Las operaciones en el mercado económico y laboral se basan en las relaciones personales, por lo que es muy importante la actitud comunicativa, tanto para comunicar los propios intereses como para entender los de los interlocutores, pues no nos olvidemos, con frecuencia lo que hacemos es negociar.</p> <p>El planteamiento y desarrollo de objetivos, proyectos y actividades, requiere una actitud comunicativa para el trabajo en equipo y la comunicación con clientes y proveedores. Es por tanto fundamental la utilización de estrategias de comunicación verbal y no verbal que posibiliten la participación y la cooperación, de cara a lograr lo que se quiere o necesita dentro de lo socialmente aceptable. Una clave importante es comunicar lo que se quiere con mensajes claros y convincentes.</p> <p>La disposición a comprender los sentimientos e ideas de los interlocutores facilita la comunicación empática, a través de la capacidad para ponerse en el lugar del otro sin perder la propia identidad y de desarrollar conductas asertivas y de escucha activa interesándose por las necesidades de los demás y los posibles intereses comunes.</p>

COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
Una persona actúa de forma comunicativa cuando:
Comprende que la comunicación empática tiene un valor importante en las relaciones interpersonales y en el desarrollo de proyectos conjuntos
Es capaz de identificar los intereses mutuos en la comunicación, de entender y racionalizar las posturas y las reacciones de las personas, de ponerse en el lugar del otro.
Se representa con claridad las ideas que quiere transmitir y diseña estrategias adecuadas para hacerlo de forma eficaz.
Le resulta motivador comunicarse con otros e intercambiar ideas.
Le resulta muy satisfactorio lograr comunicar a otros ideas y planteamientos de forma que se aproxime a sus intereses, sin que se cansen y aceptando las críticas.
Siente que es un reto estimulante ponerse en el lugar del otro, entenderle, sobre todo cuando sus planteamientos sean radicalmente opuestos, hasta el punto de ser capaz de argumentar su postura.
Establece puentes de comunicación con las personas con las que tiene que tratar.
Escucha atenta, activa y empáticamente a los demás, se interesa por sus necesidades, intereses y circunstancias y comprueba la correcta comprensión de lo que le expresan
Expresa sus ideas de forma clara y sencilla, cercana a los intereses y circunstancias de sus interlocutores, sin ser pesado, y sin ponerse a la defensiva por las críticas.

ACTITUD	DEFINICIÓN OPERATIVA
<p>4.- Orientación a los intereses</p>	<p>Se refiere a la concentración de los esfuerzos y al enfoque de los comportamientos hacia unos intereses previamente seleccionados, a la perseverancia en los mismos a pesar de las dificultades, a la no dispersión en más de lo que se pueda ser mínimamente eficaz y a la resistencia a despistarse con metas o tareas no buscadas ni coincidentes con los intereses, pero que aparentemente son más satisfactorias a más corto plazo (más fáciles pero menos interesantes).</p> <p>Poner en marcha y desarrollar un proyecto profesional el tiempo suficiente como para comprobar su eficacia y grado de satisfacción requiere en la mayoría de las ocasiones una motivación sólida y una orientación persistente hacia las situaciones previamente identificadas como deseables (la “misión”). Es relativamente frecuente que durante el proceso aparezca el cansancio, el desánimo, la frustración y la tentación de cultivar terrenos con productos más rápidos, pero menos satisfactorios a medio o largo plazo.</p> <p>La orientación a los intereses significa tener prácticamente siempre presentes las metas y los caminos elegidos, enfocar las situaciones en términos de su contribución al propósito, tomar decisiones que supongan el beneficio a medio y largo plazo, asumir los esfuerzos como camino necesario y aceptar las dificultades como parte del proceso, para no renunciar y seguir adelante.</p>

Capítulo 3 - Mapa de competencias actitudinales para la gestión de la carrera

COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
Una persona actúa orientada a los intereses cuando:
Es capaz de representarse el proceso del proyecto y considera los beneficios que se pueden obtener como suficientemente compensadores del esfuerzo necesario.
Identifica los pasos y métodos que conlleva el proyecto y que es más inteligente y eficaz llevarlos a cabo que dedicarse a compensaciones a corto plazo.
Se auto percibe como capaz de llevar adelante el proceso durante suficiente tiempo y afrontar las dificultades.
Se siente estimulada y con ganas de afrontar las actividades y las dificultades que surjan en el desarrollo del proyecto profesional.
Aunque sienta cansancio, desánimo y frustración ante las adversidades también siente ilusión por alcanzar los objetivos deseados.
Siente una gran satisfacción cuando actúa según se ha propuesto, independientemente de los resultados obtenidos.
Desarrolla conductas de afrontamiento de las situaciones problemáticas que se presentan en el desarrollo del proyecto.
Establece objetivos intermedios a corto y medio plazo.
Persiste, con flexibilidad, en las actividades y métodos elegidos para alcanzar sus intereses, aunque surjan críticas, dificultades y no se alcancen resultados a corto plazo, o aparezcan posibilidad de resultados a corto plazo que son divergentes de los intereses.

ACTITUD	DEFINICIÓN OPERATIVA
<p>5.- Perseverancia</p>	<p>Firmeza, porfía y pertinacia en un propósito, constancia en su intento o ejecución. Disposición a sostener cierto esfuerzo o a insistir para conseguir una cosa.</p> <p>Entereza o fuerza moral de quien no se deja dominar ni abatir, de tal manera que demuestra voluntad para superar las dificultades y continuar en la consecución de un objetivo / meta.</p> <p>La puesta en marcha de cualquier proyecto con una cierta complejidad, cómo es el caso de un proyecto profesional, conlleva medios y largos plazos en su ejecución, tanto por la duración de los procesos y etapas, como por la amplitud y complejidad de algunas tareas que requieren un esfuerzo a veces importante, pero sobre todo continuado para desarrollarse.</p> <p>Digamos que no es infrecuente encontrar a personas con motivación y energía para ponerse en marcha, con disposición para hacer importantes esfuerzos iniciales; pero es más difícil mantener esa motivación y energía a lo largo del tiempo, a medio o largo plazo. Sin embargo esto es muy importante, pues los esfuerzos desarrollados inicialmente es difícil que produzcan réditos si no se mantienen en el tiempo, ya que frecuentemente los resultados profundos y duraderos se producen a medio o largo plazo tras esfuerzos mantenidos.</p> <p>Desarrollar una vocación en forma de carrera, posicionarse (y mantenerse) en el mercado en el formato elegido por uno, mantenerse profesionalmente actualizado, invertir y abonar la inversión y esperar a que dé frutos (o no), apostar por una idea y dedicarle tiempo y esfuerzo, hacer proyecciones a medio plazo... suelen requerir perseverancia, mantenimiento en el esfuerzo.</p>

COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
Una persona actúa de forma perseverante cuando:
Comprende que la obtención de resultados es razonablemente esperable a medio plazo y que conlleva un esfuerzo constante en el tiempo
Analiza y establece estrategias de actuación a medio plazo desde un enfoque de satisfacción por el logro postergado en el tiempo.
Se representa los procesos de actuación como situaciones satisfactorias en sí mismas independientemente de los resultados obtenidos.
Se siente satisfecha por la capacidad de ser perseverante en el tiempo.
Se siente segura y confiada en la obtención de resultados a medio o largo plazo aunque no los haya a corto plazo.
Le resulta estimulante emprender y desarrollar un proceso en el que el esfuerzo continuado va a ayudarle a conseguir sus objetivos.
Mantiene a medio plazo una actitud y esfuerzo coherentes con sus decisiones, a pesar de la persistencia de la dificultad y de la falta de apoyos, orientado a la confianza en la meta, método y desarrollo previstos.
Pone en funcionamiento técnicas de auto motivación
Tiene una actitud firme y constante, pero flexible, adaptada a la evolución de las situaciones y los cambios de intereses.

ACTITUD	DEFINICIÓN OPERATIVA
<p>6.- Auto – Confianza</p>	<p>Seguridad que una persona tiene en sí misma. Se refiere a las expectativas realistas y la confianza y creencia en la propia capacidad para realizar satisfactoriamente una tarea, conducirse de determinada manera, mantener una actitud y esforzarse suficiente y eficazmente para alcanzar una meta deseada. Por extensión (y por lógica) comprende también la confianza en la capacidad de los demás para actuar satisfactoriamente, así como la confianza en la vida, en términos de que es lógico contar con la probabilidad de tener alguna suerte favorable (y adversa también, claro) en la persecución de los propósitos.</p> <p>El desarrollo de un proyecto profesional personal es un proyecto a medio y largo plazo que conlleva grandes dosis de esfuerzo y perseverancia, así como de iniciativa y toma de decisiones, con frecuencia nuestras decisiones y actividades serán criticadas y encontrarán escasísimo éxito a corto plazo. Es por ello muy conveniente contar con un buen bagaje de confianza que nos ayude a mantener la línea y sirva de motivación para continuar adelante con el proyecto el tiempo suficiente para comprobar si tiene algún éxito.</p> <p>Confianza significa continuar el esfuerzo a pesar de la falta de resultados y a pesar de los momentos adversos o sencillamente vacíos, apostar por nuestros planes a pesar de la opinión en contra de otros, seguir apostando por nuevas ideas a pesar del fracaso de las anteriores apuestas, mantener el proyecto a pesar de nuestro propio boicoteo.</p> <p>La confianza no tiene que ver con la auto-estima, pues la confianza se basa en un análisis objetivo y la auto-estima en aspectos subjetivos. Esta última no nos va a ayudar a medio plazo en el proceso de incorporación laboral, ya que puede producir una visión distorsionada de uno mismo, hacer recaer la confianza en las expectativas de “ser” de determinada manera (y al no cumplirse, como es probable que suceda, producir frustración) y dificultar la actitud de mejora permanente.</p>

COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
Una persona actúa con confianza cuando:
Analiza sus competencias, capacidades y cualidades de forma racional y objetiva, obteniendo una imagen realista y ponderada de sí como profesional: una persona capaz de trabajar suficientemente y con suficiente eficacia de cara a sus intereses.
Concibe que existe una probabilidad razonable de suerte favorable aunque no la alimente, pero que si trabaja a favor de sus intereses aumentará las probabilidades de que le salgan bien las cosas.
Es consciente de que, como hasta ahora siempre ha encontrado una solución suficientemente razonable ante las circunstancias, es altamente probable que la siga encontrando.
Se siente segura y confiada en su esfuerzo y su capacidad para afrontar con éxito las situaciones que se le presenten.
Se siento tranquila ante las circunstancias adversas pues tiene capacidad de construirse algunas mejores
Se siente serena confiando en que el futuro probablemente le traiga situaciones aprovechables
Aunque inicialmente puede que se altere ante una situación adversa, las suele afrontar con tranquilidad y serenidad.
Aunque le parezcan amenazadoras o incomprensibles las conductas de otras personas (clientes, proveedores, compañeros, jefes, subordinados...), no responde ante ellos de forma agresiva, sino analizando la situación y tratando de comprender.
Actúa con el convencimiento de que ante cualquier situación va a desarrollar una respuesta suficientemente adecuada, desde el sentido común, la experiencia y la coherencia.

ACTITUD	DEFINICIÓN OPERATIVA
<p>7.- Flexibilidad / Adaptación al cambio</p>	<p>Actitud suficientemente libre de prejuicios a la hora de afrontar las diferentes situaciones y dificultades, así como la capacidad para aplicar normas y principios y responder de forma adaptativa y situacional ante las oportunidades y amenazas que van surgiendo en el entorno, ante los cambios y las circunstancias imprevistas.</p> <p>Desde el planteamiento de proceso en marcha con resultados a medio plazo y escenario cambiante, parece muy conveniente tener actitudes abiertas y poco rígidas que permitan incorporar nuevos elementos y trabajar con los imprevistos, orientadas a intentar aprovechar las oportunidades y, neutralizar o minimizar las amenazas. Supone la habilidad para adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones.</p> <p>La gestión del proyecto personal de inserción supone interactuar en el mercado de bienes y servicios y en el mercado laboral, cuya situación actual es de movilidad alta y frecuente en cuanto a sistemas, métodos, formatos y productos. La aceptación de los cambios como algo necesario y habitual, supone una ventaja para participar en estos mercados, que conllevará el desarrollo de planificaciones flexibles, con capacidad de adaptarse a las circunstancias.</p>

Capítulo 3 - Mapa de competencias actitudinales para la gestión de la carrera

COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
Una persona actúa con flexibilidad cuando:
Percibe los cambios como oportunidades de mejora y desarrollo: los cambios son inevitables y la actitud más inteligente es aprovecharlos.
Acepta los cambios como algo necesario y habitual en la actividad profesional o comercial y en la vida en general, ya que la mejora continua requiere cambios.
Concibe que aunque es bueno ser fiel a los principios y propósitos es posible estar equivocado o cuando menos caben otras posibles visiones o interpretaciones.
Aunque se siente inicialmente desconcertada en las situaciones de cambio importante o de incertidumbre no se permite agarrarse demasiado tiempo a la situación anterior.
Le resulta estimulante ir incorporando nuevos elementos a la idea inicial, incluso hasta el punto de variarla esencialmente.
Se siente satisfecha cuando ve que es capaz de aceptar puntos de vista muy diferentes, valorarlos e incorporarlos si lo considera necesario.
Desarrolla planificaciones flexibles, con capacidad de adaptarse a las circunstancias y los imprevistos.
Acepta sugerencias, indicaciones, críticas y propuestas de forma relajada y deportiva, considerando que pueden ser aportaciones positivas y enriquecedoras.
Cambia las formas de trabajar o de relacionarse laboralmente, tratando de adaptarse a las circunstancias cambiantes siempre y cuando no vaya en contra de sus principios.

ACTITUD	DEFINICIÓN OPERATIVA
<p>8.- Tolerancia a la frustración</p>	<p>Disposición, creciente con la práctica, a soportar los sentimientos de frustración ante la no consecución de los objetivos o deseos y reconducirse hacia la deportividad y el esfuerzo para el logro de las metas previstas.</p> <p>En la vida en general es muy frecuente que los deseos y propósitos no se cumplan, y además esto no tiene nada que ver con la intensidad del deseo, sino más bien con los esfuerzos puestos en funcionamiento y con la suerte. Igualmente sucede con los proyectos de incorporación laboral. Es más conveniente por tanto centrar las energías en adaptar los proyectos, perseverar en el esfuerzo o en establecer nuevos proyectos que en quejarse por los malos resultados.</p> <p>La frustración no es boicoteadora de los propósitos en sí misma, sino que puede prestar un gran servicio al suponer un sentimiento desagradable que se quiere evitar y por lo tanto estimulante para idear situaciones satisfactorias.</p> <p>Participar en el mercado económico y laboral conlleva una exposición prácticamente constante a la valoración por terceros de las actividades y resultados, que lógicamente resultan menos satisfactorias que lo deseado. La tolerancia a la frustración significa aceptar de antemano la valoración negativa o incluso el rechazo de nuestra forma de trabajar y nuestros resultados por mucho que nos hayamos esforzado, comprender que existen otros puntos de vista no coincidentes en absoluto, la propia falibilidad y certidumbre de que se van a cometer errores y equivocaciones, que la suerte, las intereses o las decisiones de otros también pueden ser contrarios a nuestros intereses.</p>

Capítulo 3 - Mapa de competencias actitudinales para la gestión de la carrera

COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
Una persona actúa con tolerancia a la frustración cuando:
Comprende que las cosas no ocurren porque las desee, sino porque se esfuerza en que sucedan y porque tenga suerte, lo que no puede controlar
Concibe que es normal que las cosas no sucedan tal como desea, y que esto le genere sentimientos de frustración
Es capaz de racionalizar tanto el éxito como el fracaso, identificando sus factores casuales y obteniendo aprendizajes significativos para futuras ocasiones.
Encaja bien, sin sentirse defraudada o derrumbada, sino solamente un poco frustrada, cuando las cosas no salen tal y como esperaba.
Le resulta estimulante comenzar de nuevo desde una inconveniencia o contrariedad
Se siente satisfecha cuando aceptar con serenidad las situaciones ante las que me frustro
A pesar de las contrariedades sigue adelante en su propósito, estableciendo nuevas estrategias cuando las anteriores no funcionan.
Valora de forma compensada aciertos y errores, éxitos y fracasos.
Actúa de forma inteligente y elegante para afrontar las contrariedades y de cara a lograr sus objetivos.

ACTITUD	DEFINICIÓN OPERATIVA
<p>9.- Creatividad</p>	<p>Es la capacidad para realizar cosas que requieren imaginación. En este caso se aplica la creatividad a idear desempeños profesionales, descubrir huecos de mercado, innovar en formas de relaciones laborales o métodos de trabajo, etc.</p> <p>Teniendo en cuenta los cambios ineludibles es necesario, si se quiere permanecer en el mercado, una capacidad de adaptación a estos cambios, que conviene que vaya acompañada de creatividad para diseñar respuestas adaptativas. Asimismo el mercado es competitivo, por lo que los planteamientos innovadores tienen más probabilidades de posicionarse.</p> <p>La creatividad significa idear sistemas de relacionarse laboralmente con clientes, con jefes, con proveedores, con subordinados, o incluso nuevos sistemas de cooperación en el mercado, significa nuevos sistemas de desempeño o producción o prestación de servicios, significa aplicar de manera inteligente diferentes sistemas y formas de orientar el trabajo a los clientes y a los intereses (aprovechar mejor los recursos, incorporar pequeñas mejoras en los servicios o recursos, etc.).</p>

COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
Una persona actúa de forma creativa cuando:
Percibe la necesidad de avance permanente como forma de mantenerse actualizado en el mercado.
Concibe el desempeño laboral como un proceso de mejora permanente, como forma de aportar calidad a su trabajo.
Analiza las cuestiones desde diferentes puntos de vista, algunos de ellos inusuales.
Se siente cómodo probando nuevas cosas.
Disfruta en el proceso de idear soluciones o mejoras para el producto o servicio o la gestión del negocio.
Se siente estimulado ante la perspectiva de aportar productos o servicios o métodos nuevos.
Hace evolucionar de forma permanente lo que hace.
Idea y pone en práctica de manera experimental, a bajo costo, ideas de mejora
Recoge información de lo que hacen otros y piensa en potenciales aplicaciones para su desempeño o trabajo o negocio.

ACTITUD	DEFINICIÓN OPERATIVA
<p>10.- Aprendizaje Permanente</p>	<p>Deseo, ganas y disposición a saber, a adquirir conocimientos, habilidades o actitudes nuevas, a averiguar cosas nuevas de forma duradera y constante en el tiempo, como una actitud incorporada al desempeño vital.</p> <p>El mercado laboral y económico de bienes y servicios tiene un componente de requerimiento permanente de mejoras y adaptaciones y de alta volatilidad de las innovaciones, como mecanismo de competencia y de generación de demanda, no sólo la creatividad sino también el aprendizaje permanente serán las bases de esta capacidad de innovación y adaptación.</p> <p>Existen cambios permanentes en las formas de desempeño laboral, de comercialización, de gestión de proyectos, en los productos que ofrece el mercado (tanto bienes como servicios). La permanencia en el mercado requiere la actualización permanente de las competencias laborales, lo que se logra, fundamentalmente, a través del aprendizaje permanente.</p> <p>El aprendizaje permanente significa contar con altos niveles de atención a las situaciones del mercado y al propio funcionamiento de la profesión, desempeño o emprendimiento, así como de curiosidad por aprender, e interés por mejorar e innovar, como forma de permanecer en el mercado y por propio prurito personal.</p>

COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
Una persona tiene actitud de aprendizaje permanente cuando:
Percibe el aprendizaje como una actividad enriquecedora y que contribuye a la satisfacción personal.
Analiza las diferentes situaciones que se presentan desde la perspectiva de la ausencia de prejuicios y con la intención de comprender.
Entiende y racionaliza las experiencias de cara a establecer hipótesis aplicables a nuevas situaciones.
Se siente atraída por los procesos de investigación y aprendizaje.
Le resulta atractivo y estimulante conocer lo desconocido, aprender cosas nuevas
Le satisface enriquecer su conocimiento y abrir nuevas vías de aprendizaje
Responde de forma humilde, sin prejuicios y con curiosidad ante las situaciones nuevas que experimenta o ante nuevos métodos, conocimientos, habilidades o actitudes (al menos para ella) para comprenderlas y aprender de ellas.
Dedica tiempo y esfuerzo a analizar objetiva, realista y desapasionadamente los errores y equivocaciones cometidos para tratar de sacar aprendizajes satisfactorios.
Dedica tiempo y esfuerzo a aprender y desarrollar los conocimientos, habilidades o actitudes nuevas o desconocidas para ella.

Capítulo 4

Herramienta de análisis de empleabilidad

De cara a poder detectar el dominio de las competencias por parte de los usuarios se presenta a continuación un cuestionario por cada una de las competencias actitudinales donde se pregunta por la frecuencia de comportamiento con respecto a cada uno de los 9 comportamientos asociados a cada competencia actitudinal. Los comportamientos se plantean en tercera persona para facilitar la objetividad.

En cada ocasión se le plantea a la persona entrevistada con qué frecuencia actúa de acuerdo al comportamiento indicado. Las respuestas aceptables son las siguientes:

- 0.- PRÁCTICAMENTE NUNCA**
- 1.- DE VEZ EN CUANDO, ALGUNAS VECES**
- 2.- HABITUALMENTE**
- 3.- PRÁCTICAMENTE SIEMPRE**

En cada comportamiento se debe rodear con un círculo el número correspondiente con la frecuencia, según la equivalencia arriba indicada. Al finalizar la valoración de los comportamientos de cada competencia se halla la puntuación porcentual de cada competencia. Para ello, en primer lugar se suman todos los valores de los comportamientos y luego los valores se multiplican por una cantidad específica (3.70) en cada competencia. El resultado es el porcentaje de dominio de esa competencia determinada.

Capítulo 4 - Herramienta de análisis de empleabilidad

**ACTITUD
INICIATIVA Y EMPRENDIMIENTO**

ESCALA DE FRECUENCIA

- 0.- PRÁCTICAMENTE NUNCA
 1.- DE VEZ EN CUANDO, ALGUNAS VECES
 2.- HABITUALMENTE
 3.- PRÁCTICAMENTE SIEMPRE

COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	¿Con qué frecuencia actúa de acuerdo a la frase? Responder según la escala de arriba			
Concibe que es más eficaz ponerse en marcha para tratar de conseguir los objetivos que esperar	0	1	2	3
Comprende que para conseguir satisfacción y avanzar hacia sus objetivos es más adecuado que las riendas de su vida estén en sus manos.	0	1	2	3
Se representa que no todo está hecho e inventado, sino que hay muchas posibilidades de operar en un mercado con propuestas que contenga elementos innovadores y diferenciadores.	0	1	2	3
Se siente estimulada ante lo nuevo y lo desconocido.	0	1	2	3
Se siente satisfecha actuando para lograr sus objetivos	0	1	2	3
Se siente motivada para iniciar proyectos.	0	1	2	3
Genera propuestas de actividad profesional y se implica en su realización.	0	1	2	3
Dedica más energía, tiempo y esfuerzo a trabajar en sus planes y objetivos que a prevenir y responder a los riesgos e incertidumbres.	0	1	2	3
Toma las decisiones necesarias para desarrollar una actividad	0	1	2	3
SUMA DE TODOS LOS PUNTOS:				
MULTIPLICACIÓN POR 3.70:	%			

**ACTITUD
RESPONSABILIDAD**

ESCALA DE FRECUENCIA

- 0.- PRÁCTICAMENTE NUNCA
 1.- DE VEZ EN CUANDO, ALGUNAS VECES
 2.- HABITUALMENTE
 3.- PRÁCTICAMENTE SIEMPRE

COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	¿Con qué frecuencia actúa de acuerdo a la frase? Responder según la escala de arriba			
Se representa de forma realista los aspectos clave, tanto positivos como negativos, de la profesión y de la gestión de la carrera, y las consecuencias que conlleva y los acepta independientemente de que le gusten o no, o del esfuerzo que conlleven.	0	1	2	3
Analiza las situaciones críticas desde estimaciones objetivas, estableciendo criterios de valoración e identificando momentos de respuesta y posibles respuestas alternativas.	0	1	2	3
Toma las decisiones que considera más adecuadas para la buena marcha del proyecto, a sabiendas de que pueda ser criticada por ello y siendo consciente de que es normal equivocarse.	0	1	2	3
Le resulta estimulante y motivador asumir las riendas de sus intereses y afrontar las situaciones críticas y responder a ellas.	0	1	2	3
Le causa satisfacción tomar decisiones y ejecutarlas.	0	1	2	3
Siente serenidad cuando da respuesta a sus propósitos y compromisos.	0	1	2	3
Ejecuta las decisiones tomadas, siendo coherente con los planteamientos diseñados y tratando de adaptarse con flexibilidad a las situaciones	0	1	2	3

Capítulo 4 - Herramienta de análisis de empleabilidad

COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	¿Con qué frecuencia actúa de acuerdo a la frase? Responder según la escala de arriba			
Asume las consecuencias de las decisiones, respondiendo de ellas ante las personas implicadas o afectadas (socios, clientes, proveedores) o las instituciones relacionadas	0	1	2	3
Responsabilizándose de la ejecución de aquellas cosas que se propone	0	1	2	3
SUMA DE TODOS LOS PUNTOS:				
MULTIPLICACIÓN POR 3.70:	%			

ACTITUD COMUNICATIVA

ESCALA DE FRECUENCIA

- 0.- PRÁCTICAMENTE NUNCA
 1.- DE VEZ EN CUANDO, ALGUNAS VECES
 2.- HABITUALMENTE
 3.- PRÁCTICAMENTE SIEMPRE

COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	¿Con qué frecuencia actúa de acuerdo a la frase? Responder según la escala de arriba			
Comprende que la comunicación empática tiene un valor importante en las relaciones interpersonales y en el desarrollo de proyectos conjuntos	0	1	2	3
Es capaz de identificar los intereses mutuos en la comunicación, de entender y racionalizar las posturas y las reacciones de las personas, de ponerse en el lugar del otro.	0	1	2	3
Se representa con claridad las ideas que quiere transmitir y diseña estrategias adecuadas para hacerlo de forma eficaz.	0	1	2	3
Le resulta motivador comunicarse con otros e intercambiar ideas.	0	1	2	3
Le resulta muy satisfactorio lograr comunicar a otros ideas y planteamientos de forma que se aproxime a sus intereses, sin que se cansen y aceptando las críticas.	0	1	2	3
Siente que es un reto estimulante ponerse en el lugar del otro, entenderle, sobre todo cuando sus planteamientos sean radicalmente opuestos, hasta el punto de ser capaz de argumentar su postura.	0	1	2	3
Establece puentes de comunicación con las personas con las que tiene que tratar.	0	1	2	3

Capítulo 4 - Herramienta de análisis de empleabilidad

COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	¿Con qué frecuencia actúa de acuerdo a la frase? Responder según la escala de arriba			
Escucha atenta, activa y empáticamente a los demás, se interesa por sus necesidades, intereses y circunstancias y comprueba la correcta comprensión de lo que le expresan	0	1	2	3
Expresa sus ideas de forma clara y sencilla, cercana a los intereses y circunstancias de sus interlocutores, sin ser pesado, y sin ponerse a la defensiva por las críticas.	0	1	2	3
SUMA DE TODOS LOS PUNTOS:				
MULTIPLICACIÓN POR 3.70:	%			

**ACTITUD
ORIENTACIÓN A INTERESES**

ESCALA DE FRECUENCIA

- 0.- PRÁCTICAMENTE NUNCA
 1.- DE VEZ EN CUANDO, ALGUNAS VECES
 2.- HABITUALMENTE
 3.- PRÁCTICAMENTE SIEMPRE

COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	¿Con qué frecuencia actúa de acuerdo a la frase? Responder según la escala de arriba			
Es capaz de representarse el proceso del proyecto y considera los beneficios que se pueden obtener como suficientemente compensadores del esfuerzo necesario.	0	1	2	3
Identifica los pasos y métodos que conlleva el proyecto y que es más inteligente y eficaz llevarlos a cabo que dedicarse a compensaciones a corto plazo.	0	1	2	3
Se auto percibe como capaz de llevar adelante el proceso durante suficiente tiempo y afrontar las dificultades.	0	1	2	3
Se siente estimulada y con ganas de afrontar las actividades y las dificultades que surjan en el desarrollo del proyecto profesional.	0	1	2	3
Aunque sienta cansancio, desánimo y frustración ante las adversidades también siente ilusión por alcanzar los objetivos deseados.	0	1	2	3
Siente una gran satisfacción cuando actúa según se ha propuesto, independientemente de los resultados obtenidos.	0	1	2	3
Desarrolla conductas de afrontamiento de las situaciones problemáticas que se presentan en el desarrollo del proyecto.	0	1	2	3

Capítulo 4 - Herramienta de análisis de empleabilidad

COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	¿Con qué frecuencia actúa de acuerdo a la frase? Responder según la escala de arriba			
Establece objetivos intermedios a corto y medio plazo.	0	1	2	3
Persiste, con flexibilidad, en las actividades y métodos elegidos para alcanzar sus intereses, aunque surjan críticas, dificultades y no se alcancen resultados a corto plazo, o aparezcan posibilidad de resultados a corto plazo que son divergentes de los intereses.	0	1	2	3
SUMA DE TODOS LOS PUNTOS:				
MULTIPLICACIÓN POR 3.70:	%			

**ACTITUD
PERSEVERANCIA**

ESCALA DE FRECUENCIA

- 0.- PRÁCTICAMENTE NUNCA
 1.- DE VEZ EN CUANDO, ALGUNAS VECES
 2.- HABITUALMENTE
 3.- PRÁCTICAMENTE SIEMPRE

COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	¿Con qué frecuencia actúa de acuerdo a la frase? Responder según la escala de arriba			
	0	1	2	3
Comprende que la obtención de resultados es razonablemente esperable a medio plazo y que conlleva un esfuerzo constante en el tiempo	0	1	2	3
Analiza y establece estrategias de actuación a medio plazo desde un enfoque de satisfacción por el logro postergado en el tiempo.	0	1	2	3
Se representa los procesos de actuación como situaciones satisfactorias en sí mismas independientemente de los resultados obtenidos.	0	1	2	3
Se siente satisfecha por la capacidad de ser perseverante en el tiempo.	0	1	2	3
Se siente segura y confiada en la obtención de resultados a medio o largo plazo aunque no los haya a corto plazo.	0	1	2	3
Le resulta estimulante emprender y desarrollar un proceso en el que el esfuerzo continuado va a ayudarle a conseguir sus objetivos.	0	1	2	3
Mantiene a medio plazo una actitud y esfuerzo coherentes con sus decisiones, a pesar de la persistencia de la dificultad y de la falta de apoyos, orientado a la confianza en la meta, método y desarrollo previstos.	0	1	2	3

Capítulo 4 - Herramienta de análisis de empleabilidad

COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	¿Con qué frecuencia actúa de acuerdo a la frase? Responder según la escala de arriba			
	0	1	2	3
Pone en funcionamiento técnicas de auto motivación	0	1	2	3
Tiene una actitud firme y constante, pero flexible, adaptada a la evolución de las situaciones y los cambios de intereses.	0	1	2	3
SUMA DE TODOS LOS PUNTOS:				
MULTIPLICACIÓN POR 3.70:				%

**ACTITUD
AUTO – CONFIANZA**

ESCALA DE FRECUENCIA

- 0.- PRÁCTICAMENTE NUNCA
 1.- DE VEZ EN CUANDO, ALGUNAS VECES
 2.- HABITUALMENTE
 3.- PRÁCTICAMENTE SIEMPRE

COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	¿Con qué frecuencia actúa de acuerdo a la frase? Responder según la escala de arriba			
Analiza sus competencias, capacidades y cualidades de forma racional y objetiva, obteniendo una imagen realista y ponderada de sí como profesional: una persona capaz de trabajar suficientemente y con suficiente eficacia de cara a sus intereses.	0	1	2	3
Concibe que existe una probabilidad razonable de suerte favorable aunque no la alimente, pero que si trabaja a favor de sus intereses aumentará las probabilidades de que le salgan bien las cosas.	0	1	2	3
Es consciente de que, como hasta ahora siempre ha encontrado una solución suficientemente razonable ante las circunstancias, es altamente probable que la siga encontrando.	0	1	2	3
Se siente segura y confiada en su esfuerzo y su capacidad para afrontar con éxito las situaciones que se le presenten.	0	1	2	3
Se siento tranquila ante las circunstancias adversas pues tiene capacidad de construirse algunas mejores	0	1	2	3
Se siente serena confiando en que el futuro probablemente le traiga situaciones aprovechables	0	1	2	3

Capítulo 4 - Herramienta de análisis de empleabilidad

COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	¿Con qué frecuencia actúa de acuerdo a la frase? Responder según la escala de arriba			
Aunque inicialmente puede que se altere ante una situación adversa, las suele afrontar con tranquilidad y serenidad.	0	1	2	3
Aunque le parezcan amenazadoras o incomprensibles las conductas de otras personas (clientes, proveedores, compañeros, jefes, subordinados...), no responde ante ellos de forma agresiva, sino analizando la situación y tratando de comprender.	0	1	2	3
Actúa con el convencimiento de que ante cualquier situación va a desarrollar una respuesta suficientemente adecuada, desde el sentido común, la experiencia y la coherencia.	0	1	2	3
SUMA DE TODOS LOS PUNTOS:				
MULTIPLICACIÓN POR 3.70:	%			

**ACTITUD
FLEXIBILIDAD / ADAPTACIÓN AL CAMBIO**

ESCALA DE FRECUENCIA

- 0.- PRÁCTICAMENTE NUNCA
 1.- DE VEZ EN CUANDO, ALGUNAS VECES
 2.- HABITUALMENTE
 3.- PRÁCTICAMENTE SIEMPRE

COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	¿Con qué frecuencia actúa de acuerdo a la frase? Responder según la escala de arriba			
Percibe los cambios como oportunidades de mejora y desarrollo: los cambios son inevitables y la actitud más inteligente es aprovecharlos.	0	1	2	3
Acepta los cambios como algo necesario y habitual en la actividad profesional o comercial y en la vida en general, ya que la mejora continua requiere cambios.	0	1	2	3
Concibe que aunque es bueno ser fiel a los principios y propósitos es posible estar equivocado o cuando menos caben otras posibles visiones o interpretaciones.	0	1	2	3
Aunque se siente inicialmente desconcertada en las situaciones de cambio importante o de incertidumbre no se permite agarrarse demasiado tiempo a la situación anterior.	0	1	2	3
Le resulta estimulante ir incorporando nuevos elementos a la idea inicial, incluso hasta el punto de variarla esencialmente.	0	1	2	3
Se siente satisfecha cuando ve que es capaz de aceptar puntos de vista muy diferentes, valorarlos e incorporarlos si lo considera necesario.	0	1	2	3
Desarrolla planificaciones flexibles, con capacidad de adaptarse a las circunstancias y los imprevistos.	0	1	2	3

Capítulo 4 - Herramienta de análisis de empleabilidad

COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	¿Con qué frecuencia actúa de acuerdo a la frase? Responder según la escala de arriba			
Acepta sugerencias, indicaciones, críticas y propuestas de forma relajada y deportiva, considerando que pueden ser aportaciones positivas y enriquecedoras.	0	1	2	3
Cambia las formas de trabajar o de relacionarse laboralmente, tratando de adaptarse a las circunstancias cambiantes siempre y cuando no vaya en contra de sus principios.	0	1	2	3
SUMA DE TODOS LOS PUNTOS:				
MULTIPLICACIÓN POR 3.70:	%			

**ACTITUD
TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN**

ESCALA DE FRECUENCIA

- 0.- PRÁCTICAMENTE NUNCA
 1.- DE VEZ EN CUANDO, ALGUNAS VECES
 2.- HABITUALMENTE
 3.- PRÁCTICAMENTE SIEMPRE

COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	¿Con qué frecuencia actúa de acuerdo a la frase? Responder según la escala de arriba			
Comprende que las cosas no ocurren porque las desee, sino porque se esfuerza en que sucedan y porque tenga suerte, lo que no puede controlar	0	1	2	3
Concibe que es normal que las cosas no sucedan tal como desea, y que esto le genere sentimientos de frustración	0	1	2	3
Es capaz de racionalizar tanto el éxito como el fracaso, identificando sus factores casuales y obteniendo aprendizajes significativos para futuras ocasiones.	0	1	2	3
Encaja bien, sin sentirse defraudada o derrumbada, sino solamente un poco frustrada, cuando las cosas no salen tal y como esperaba.	0	1	2	3
Le resulta estimulante comenzar de nuevo desde una inconveniencia o contrariedad	0	1	2	3
Se siente satisfecha cuando aceptar con serenidad las situaciones ante las que me frustro	0	1	2	3
A pesar de las contrariedades sigue adelante en su propósito, estableciendo nuevas estrategias cuando las anteriores no funcionan.	0	1	2	3
Valora de forma compensada aciertos y errores, éxitos y fracasos.	0	1	2	3

Capítulo 4 - Herramienta de análisis de empleabilidad

COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	¿Con qué frecuencia actúa de acuerdo a la frase? Responder según la escala de arriba			
Actúa de forma inteligente y elegante para afrontar las contrariedades y de cara a lograr sus objetivos.	0	1	2	3
SUMA DE TODOS LOS PUNTOS:				
MULTIPLICACIÓN POR 3.70:	%			

**ACTITUD
CREATIVIDAD**

ESCALA DE FRECUENCIA

- 0.- PRÁCTICAMENTE NUNCA
 1.- DE VEZ EN CUANDO, ALGUNAS VECES
 2.- HABITUALMENTE
 3.- PRÁCTICAMENTE SIEMPRE

COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	¿Con qué frecuencia actúa de acuerdo a la frase? Responder según la escala de arriba			
	0	1	2	3
Percibe la necesidad de avance permanente como forma de mantenerse actualizado en el mercado.	0	1	2	3
Concibe el desempeño laboral como un proceso de mejora permanente, como forma de aportar calidad a su trabajo.	0	1	2	3
Analiza las cuestiones desde diferentes puntos de vista, algunos de ellos inusuales.	0	1	2	3
Se siente cómodo probando nuevas cosas.	0	1	2	3
Disfruta en el proceso de idear soluciones o mejoras para el producto o servicio o la gestión del negocio.	0	1	2	3
Se siente estimulado ante la perspectiva de aportar productos o servicios o métodos nuevos.	0	1	2	3
Hace evolucionar de forma permanente lo que hace.	0	1	2	3
Idea y pone en práctica de manera experimental, a bajo costo, ideas de mejora	0	1	2	3

Capítulo 4 - Herramienta de análisis de empleabilidad

COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	¿Con qué frecuencia actúa de acuerdo a la frase? Responder según la escala de arriba			
Recoge información de lo que hacen otros y piensa en potenciales aplicaciones para su desempeño o trabajo o negocio.	0	1	2	3
SUMA DE TODOS LOS PUNTOS:				
MULTIPLICACIÓN POR 3.70:	%			

**ACTITUD
APRENDIZAJE PERMANENTE**

ESCALA DE FRECUENCIA

- 0.- PRÁCTICAMENTE NUNCA
 1.- DE VEZ EN CUANDO, ALGUNAS VECES
 2.- HABITUALMENTE
 3.- PRÁCTICAMENTE SIEMPRE

COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	¿Con qué frecuencia actúa de acuerdo a la frase? Responder según la escala de arriba			
Percibe el aprendizaje como una actividad enriquecedora y que contribuye a la satisfacción personal.	0	1	2	3
Analiza las diferentes situaciones que se presentan desde la perspectiva de la ausencia de prejuicios y con la intención de comprender.	0	1	2	3
Entiende y racionaliza las experiencias de cara a establecer hipótesis aplicables a nuevas situaciones.	0	1	2	3
Se siente atraída por los procesos de investigación y aprendizaje.	0	1	2	3
Le resulta atractivo y estimulante conocer lo desconocido, aprender cosas nuevas	0	1	2	3
Le satisface enriquecer su conocimiento y abrir nuevas vías de aprendizaje	0	1	2	3
Responde de forma humilde, sin prejuicios y con curiosidad ante las situaciones nuevas que experimenta o ante nuevos métodos, conocimientos, habilidades o actitudes (al menos para ella) para comprenderlas y aprender de ellas.	0	1	2	3

Capítulo 4 - Herramienta de análisis de empleabilidad

COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	¿Con qué frecuencia actúa de acuerdo a la frase? Responder según la escala de arriba			
Dedica tiempo y esfuerzo a analizar objetiva, realista y desapasionadamente los errores y equivocaciones cometidos para tratar de sacar aprendizajes satisfactorios.	0	1	2	3
Dedica tiempo y esfuerzo a aprender y desarrollar los conocimientos, habilidades o actitudes nuevas o desconocidas para ella.	0	1	2	3
SUMA DE TODOS LOS PUNTOS:				
MULTIPLICACIÓN POR 3.70:	%			

Capítulo 5

Ficha-mapa diagnóstico de competencia actitudinal para operar en el mercado

Capítulo 5 - Ficha-mapa diagnóstico de competencia actitudinal para operar en el mercado

Los valores en porcentaje se trasladarán, para cada competencia, al **MAPA PERSONAL DE COMPETENCIAS ACTITUDINALES PARA LA CARRERA**, que es el instrumento que figura a continuación. En cada competencia se indica el porcentaje obtenido en su casilla y luego se representa en forma de escala. Por ejemplo se puede trazar una línea gruesa en color rojo desde el 0 (izquierda) hasta el valor porcentual obtenido. Al finalizar, nos ofrecerá una visión bastante gráfica del dominio de cada competencia.

En la última fila se indica el **dominio global** de la actitud emprendedora. Para ello se establece que todas las competencias tienen el mismo peso específico (ya que las valoraciones obtenidas en el proceso de identificación y validación han correspondido a la misma categoría), y por tanto no es necesario un proceso de ponderación.

Para hallar la posición global, se suman los porcentajes de todas las competencias y se dividen entre el número de competencias (que son 10) esto nos dará la media en porcentaje, que de nuevo podremos situar en la escala con un trazo rojo.

Las equivalencias de los porcentajes, tanto para el dominio de cada competencia como para el dominio global, serían las siguientes:

VALOR	SIGNIFICADO	RECOMENDACIÓN
0 a 33%	dominio INSUFICIENTE	Adquisición de conocimientos sobre las competencias y realización de prácticas hasta mejorar puntuación.
33 a 66%	dominio SUFICIENTE	Refresco periódico de conocimientos. Realización de prácticas, con supervisiones periódicas si se quiere mantener o mejorar.
66 a 99%	dominio EXTRAORDINARIO	Realización de prácticas para mantener la actitud.

Los umbrales de las categorías de valores son amplios, ya que no es factible, al menos que sepamos, realizar valoraciones precisas fiables que se validen en diferentes ocasiones, pues influyen muchos aspectos como la experiencia del día o de los meses anteriores, la relación con el asesor, la importancia que se le dé al proyecto que se pretende llevar a cabo. En el caso de dominio suficiente, utilizamos como “punto” de referencia mínimo el valor 50%, pero podemos considerar que

puntuaciones entre 33 y 50% también son aceptables, sobre todo teniendo en cuenta que cualquier nivel de dominio requiere entrenamiento para mantenerlo.

Hay que tener en cuenta que de cara a valorar la competencia actitudinal para la gestión de la carrera del usuario, lo que interesa es el dominio global, pues eso nos ofrece la visión completa en la que las diferentes actitudes se complementan y compensan. La posición global llevaría al profesional asesor a realizar las recomendaciones oportunas al usuario, concretando a partir de las que se indican en la última columna.

Las posiciones en cada competencia son orientativas, y pueden ayudar, en algunos casos, a identificar resultados y acciones dirigidos en concreto a potenciar una actitud determinada, pero en general, las actitudes están bastante ligadas unas a otras y en bastantes casos se van a desarrollar en paralelo a través de acciones dirigidas básicamente al desarrollo de una determinada actitud.

Se puede seguir utilizando el mapa personal de forma gráfica, por ejemplo, indicando con un trazo de otro color la distancia entre la posición global inicial y la posición global marcada como objetivo (dominio suficiente). O utilizándolo a medio y largo plazo para comprobar el proceso de desarrollo de actitudes en diferentes momentos.

Capítulo 5 - Ficha-mapa diagnóstico de competencia actitudinal para operar en el mercado

FICHA-MAPA DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIA ACTITUDINAL PARA OPERAR EN EL MERCADO		ACTITUDES											
		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
<p>1.- Iniciativa y Emprendimiento Disposición a idear, inventar o emprender cosas. En este último caso se refiere a empezar una cosa que implica trabajo o presenta dificultades.</p> <p>2.- Responsabilidad Toma consiente de decisiones y reconocimiento y asunción de las consecuencias de las mismas o de un hecho realizado libremente, respondiendo de ellos.</p> <p>3.- Comunicativa Disposición a comunicarse y establecer vías de comunicación con otras personas e interactuar con ellas.</p> <p>4.- Orientación a los Intereses Se refiere a la concentración de los esfuerzos y al enfoque de los comportamientos hacia unos intereses previamente seleccionados, a la perseverancia en los mismos a pesar de las dificultades, a la no dispersión en más de los que se pueda ser mínimamente eficaz y a la resistencia a desviarse con metas o tareas no buscadas ni coincidentes con los intereses, pero que aparentemente son más satisfactorias a más corto plazo (más fáciles pero menos interesantes).</p> <p>5.- Perseverancia Firmeza, portía y pertinacia en un propósito, constancia en su intento o ejecución. Disposición a sostener cierto esfuerzo o a insistir para conseguir una cosa.</p>	%												

	ACTITUDES	%		0%		10%		20%		30%		40%		50%		60%		70%		80%		90%		100%
	<p>6.- Auto – Confianza Seguridad que una persona tiene en sí misma. Se refiere a las expectativas realistas y la confianza y creencia en la propia capacidad para realizar satisfactoriamente una tarea, conducirse de determinada manera, mantener una actitud y esforzarse suficiente y eficazmente para alcanzar una meta deseada. Por extensión (y por lógica) comprende también la confianza en la capacidad de los demás para actuar satisfactoriamente, así como la confianza en la vida, en términos de que es lógico contar con la probabilidad de tener alguna suerte favorable (y adversa también, claro) en la persecución de los propósitos</p>																							
	<p>7.- Flexibilidad / adaptación al cambio Actitud suficientemente libre de prejuicios a la hora de afrontar las diferentes situaciones y dificultades, así como la capacidad para aplicar normas y principios y responder de forma adaptativa y situacional ante las oportunidades y amenazas que van surgiendo en el entorno, ante los cambios y las circunstancias imprevistas.</p>																							
	<p>8.- Tolerancia a la Frustración Disposición, creciente con la práctica, a soportar los sentimientos de frustración ante la no consecución de los objetivos o deseos y reconducirse hacia la deportividad y el esfuerzo para el logro de las metas previstas.</p>																							

Capítulo 5 - Ficha-mapa diagnóstico de competencia actitudinal para operar en el mercado

FICHA-MAPA DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIA ACTITUDINAL PARA OPERAR EN EL MERCADO												
ACTITUDES	%	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
9.- Creatividad Es la capacidad para realizar cosas que requieren imaginación. En este caso se aplica la creatividad a idear desempeños profesionales, descubrir huecos de mercado, innovar en formas de relaciones laborales o métodos de trabajo, etc.												
10.- Aprendizaje Permanente Deseo, ganas y disposición a saber, a adquirir conocimientos, habilidades o actitudes nuevas, a averiguar cosas nuevas de forma duradera y constante en el tiempo, como una actitud incorporada al desempeño vital												
Suma de todos los porcentajes:												
POSICIÓN GLOBAL MEDIA: Suma de todos los porcentajes / número de competencias (10)												

Capítulo 6

Instrumento para el seguimiento en la aplicación: registro de mejoras y ajustes

La tabla que aparece a continuación está diseñada para que los profesionales que utilicen esta herramienta puedan recoger las recomendaciones de mejora y ajuste que se les ocurran, cosa que si se utiliza el material ocurrirá sin duda. En la primera columna aparecen los ítems que hemos considerado oportunos, no obstante al final figuran algunas filas en blanco para añadir otros ítems.

En la segunda columna aparecen los criterios de aplicación propuestos en el material, mientras que la tercera se reserva para indicar la mejora o ajuste propuesto.

En nuestro ánimo está que estas propuestas pudieran compartirse en el futuro de forma que se generara un proceso de mejora continua y de apoyo y colaboración.

Capítulo 6 - Instrumento para el seguimiento en la aplicación: registro de mejoras y ajustes

ITEM	APLICACIÓN	MEJORA / AJUSTE PROPUESTO
Momento de aplicación.	Análisis del proyecto profesional	
Formato de aplicación.	Auto aplicación con asesoramiento del profesional	
Instrucciones dadas.	Explicación de lo que es la empleabilidad y su valor para la puesta en marcha del proyecto profesional.	
Escala de valoración de dominio de competencia.	0.- PRÁCTICAMENTE NUNCA 1.- DE VEZ EN CUANDO, ALGUNAS VECES 2.- HABITUALMENTE 3.- PRÁCTICAMENTE SIEMPRE	
Sistema de valoración de cada competencia.	<p><i>En cada comportamiento se debe rodear con un círculo el número correspondiente con la frecuencia, según la equivalencia arriba indicada.</i></p> <p><i>Al finalizar la valoración de los comportamientos de cada competencia se halla la puntuación porcentual de cada competencia. Para ello, en primer lugar se suman todos los valores de los comportamientos y luego los valores se multiplican por una cantidad específica (3,70) en cada competencia. El resultado es el porcentaje de dominio de esa competencia determinada.</i></p>	
Sistema de representación en la ficha de diagnóstico.	<p><i>Se indica el porcentaje obtenido en su casilla y luego se representa en forma de escala. Por ejemplo se puede trazar una línea gruesa en color rojo desde el 0 (izquierda) hasta el valor porcentual obtenido.</i></p>	
Sistema para hallar la posición global en la ficha de diagnóstico.	<p><i>Para ello se establece que todas las competencias tienen el mismo peso específico (ya que las valoraciones obtenidas en el proceso de identificación y validación han correspondido a la misma categoría), y por tanto no es necesario un proceso de ponderación.</i></p>	

ITEM	APLICACIÓN			MEJORA / AJUSTE PROPUESTO												
Escala de valoración significativa de resultados en las competencias y de asociación de recomendaciones.	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="236 1275 275 1390">VALOR</th> <th data-bbox="275 1275 471 1390">SIGNIFICADO</th> <th data-bbox="236 911 275 1275">RECOMENDACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="275 1275 471 1390">0 a 33%</td> <td data-bbox="275 1112 471 1275">dominio INSUFICIENTE</td> <td data-bbox="275 911 471 1112">Adquisición de conocimientos sobre las competencias y realización de prácticas hasta mejorar puntuación.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="471 1275 696 1390">33 a 66%</td> <td data-bbox="471 1112 696 1275">dominio SUFICIENTE</td> <td data-bbox="471 911 696 1112">Refresco periódico de conocimientos de prácticas, con supervisiones periódicas si se quiere mantener o mejorar.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="696 1275 825 1390">66 a 99%</td> <td data-bbox="696 1112 825 1275">dominio EXTRAORDINARIO</td> <td data-bbox="696 911 825 1112">Realización de prácticas para mantener la actitud.</td> </tr> </tbody> </table>	VALOR	SIGNIFICADO	RECOMENDACIÓN	0 a 33%	dominio INSUFICIENTE	Adquisición de conocimientos sobre las competencias y realización de prácticas hasta mejorar puntuación.	33 a 66%	dominio SUFICIENTE	Refresco periódico de conocimientos de prácticas, con supervisiones periódicas si se quiere mantener o mejorar.	66 a 99%	dominio EXTRAORDINARIO	Realización de prácticas para mantener la actitud.			
VALOR	SIGNIFICADO	RECOMENDACIÓN														
0 a 33%	dominio INSUFICIENTE	Adquisición de conocimientos sobre las competencias y realización de prácticas hasta mejorar puntuación.														
33 a 66%	dominio SUFICIENTE	Refresco periódico de conocimientos de prácticas, con supervisiones periódicas si se quiere mantener o mejorar.														
66 a 99%	dominio EXTRAORDINARIO	Realización de prácticas para mantener la actitud.														
Valores de cada categoría y puntos de referencia.	<p><i>Los umbrales de las categorías de valores son amplios. En el caso de dominio suficiente, utilizamos como "punto" de referencia mínimo el valor 50%, pero podemos considerar que puntuaciones entre 33 y 50% también son aceptables, sobre todo teniendo en cuenta que cualquier nivel de dominio requiere entrenamiento para mantenerlo.</i></p>															

Capítulo 6 – Instrumento para el seguimiento en la aplicación: registro de mejoras y ajustes

ITEM	APLICACIÓN	MEJORA / AJUSTE PROPUESTO
El eje del dictamen y de las recomendaciones es la posición global.	<p><i>Hay que tener en cuenta que de cara a valorar la competencia actitudinal para la gestión de la carrera del usuario, lo que interesa es el dominio global, pues eso nos ofrece la visión completa en la que las diferentes actitudes se complementan y compensan. (...) las actitudes están bastante ligadas unas a otras y en bastantes casos se van a desarrollar en paralelo a través de acciones dirigidas básicamente al desarrollo de una determinada actitud.</i></p>	
Utilización del mapa-ficha de diagnóstico para identificar resultados esperables y para seguimiento.	<p><i>Se puede seguir utilizando el mapa personal de forma gráfica, por ejemplo, indicando con un trazo de otro color la distancia entre la posición global inicial y la posición global marcada como objetivo (dominio suficiente). O utilizándolo a medio y largo plazo para comprobar el proceso de desarrollo de actitudes en diferentes momentos.</i></p>	

**El Fondo Social Europeo
invierte en tu futuro**
Programa Operativo FSE
de la Comunidad de Madrid 2007-2013



Agencia Antidroga

