

## **PANORAMA LABORAL 2013**

---

**“Itinerarios personalizados de inserción” como programa de perfilado (profiling): un análisis comparativo de las prácticas españolas y las medidas europeas”**

---

**(Julio 2013)**

## **Equipo de investigación:**

### **Lorenzo Escot Mangas (Coordinador)**

Profesor Titular de Universidad (Economía Aplicada III). Escuela Universitaria de Estadística. Universidad Complutense de Madrid.

### **José Andrés Fernández Cornejo (Coordinador)**

Profesor Titular de Economía Aplicada III. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Complutense de Madrid.

### **Marta Evelia Aparicio García**

Profesora Contratada Doctora. Departamento de Personalidad, Evaluación y Tratamiento Psicológico II. Facultad de Psicología. Universidad Complutense de Madrid.

### **Julio Fernández Garrido**

Profesor Titular de Universidad, Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo. Escuela de Relaciones Laborales, Universidad Complutense de Madrid.

### **Lorenzo Fernández Franco**

Catedrático de Escuela Universitaria. Escuela de Estadística. Universidad Complutense de Madrid.

### **Ana Bernabeu Domínguez**

Investigadora Asociada. Escuela Profesional de Relaciones Laborales. Universidad Complutense de Madrid.

## ÍNDICE

<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
1.1.	Objeto, planteamiento y justificación del estudio .....	6
1.2.	La caracterización desde “lo legal” .....	7
1.3.	La noción propia de la orientación: los itinerarios como programas de “perfilado” ....	9
1.4.	El concepto de itinerario .....	11
1.5.	Los programas de perfilado o profiling .....	12
1.6.	Empleabilidad: concepto y dimensiones.....	16
1.7.	Valoración de la empleabilidad en los programas de perfilado.....	18
<b>2.</b>	<b>METODOLOGÍAS DE LOS PROGRAMAS DE PERFILADO .....</b>	<b>20</b>
2.1.	Modelo de experto.....	21
2.2.	Modelo selección .....	22
2.3.	Modelo estadístico.....	23
2.4.	Ventajas e inconvenientes de los diferentes modelos.....	26
<b>3.</b>	<b>INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA EMPLEABILIDAD Y DERIVACIÓN A TRATAMIENTOS EN LOS PROGRAMAS DE PERFILADO....</b>	<b>29</b>
3.1.	Protocolos más efectivos en el ámbito de la Unión Europea y la OCDE.....	32
3.1.1.	Selección de programas de perfilado.....	32
3.1.2.	Comparativa entre los modelos expuestos .....	57
3.2.	Los nuevos enfoques del perfilado: la evaluación de competencias.....	60
3.3.	Ejemplos de métodos utilizados para la evaluación de competencias.....	61
3.3.1.	Skills Health Check (Reino Unido) .....	62
3.3.2.	Getting ready for the next job (EEUU).....	63
3.3.3.	KodiaK – The (soft) skills assessment tool (Alemania).....	64
3.4.	Ventajas e inconvenientes de las diferentes herramientas .....	66
<b>4.</b>	<b>PROGRAMAS DE ORIENTACIÓN BASADOS EN ITINERARIOS EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE EMPLEO EN ESPAÑA. ....</b>	<b>68</b>
4.1.	Los Servicios Públicos de Empleo en España.....	69
4.2.	Los proveedores privados de empleo/orientación .....	72
4.3.	Ejemplos de orientación basada en itinerarios en España .....	74
4.3.1.	Organizaciones privadas .....	74
4.3.2.	Situación en las Comunidades Autónomas españolas.....	75
4.4.	Ejemplos de buenas prácticas en las CCAA .....	91
<b>5.</b>	<b>ANÁLISIS COMPARATIVO Y UBICACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE PERFILADO ESPAÑOLES .....</b>	<b>94</b>
5.1.	La experiencia española en programas de perfilado .....	96
5.2.	Qué se valora, en general.....	98
5.3.	Qué se valora, en particular y con qué propósito .....	99
<b>6.</b>	<b>POSIBLES HERRAMIENTAS Y EXPERIENCIAS A COMPARTIR .....</b>	<b>101</b>

6.1.	Claves a tener en cuenta para la adopción de un sistema de profiling .....	101
6.2.	Transferibilidad de tales herramientas .....	102
6.3.	Algunas cuestiones a debate.....	105
<b>7.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>107</b>
<b>8.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>112</b>
<b>9.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>125</b>

## 1. Introducción

La situación económica actual y las consecuencias que la misma tiene en el terreno laboral, plantean la necesidad de nuevas estrategias que colaboren a mitigar los indeseados efectos producidos. Entre ellos, se identifican situaciones como el desempleo de larga duración o la falta de empleabilidad de determinados colectivos que, aunque siempre ha sido un reto para los servicios de empleo, hoy más que nunca, son protagonistas de las políticas activas de empleo.

Entre las estrategias propuestas por los organismos de referencia para lograr que todas las personas desempleadas se beneficien de un seguimiento personalizado y encuentren lo más rápidamente posible un empleo, se insiste en el desarrollo de metodologías preventivas y curativas, entre las que se encuentran los métodos de “perfilado” o profiling. El conocimiento de estos métodos, los modelos puestos en marcha y las experiencias de países de nuestro entorno son algunos de los contenidos que se abordan en este informe.

Complementariamente, se realiza un repaso a las experiencias nacionales incluyendo una descripción las mismas y una síntesis de los procesos usados con el fin de que pueda valorarse los pros y contras y requisitos identificados para la adopción de esta metodología.

### 1.1. Objeto, planteamiento y justificación del estudio

La ley 56/ 2003 de 16 de Diciembre señala en su artículo 24:2: *“La articulación de los servicios y políticas activas en favor de los desempleados se ordenará por los servicios públicos de empleo en un itinerario de inserción laboral individualizado, en colaboración con el demandante de empleo de acuerdo con las circunstancias profesionales y personales de éste. 3. Los demandantes de empleo deberán de participar, de acuerdo con lo establecido en sus itinerarios de inserción laboral individualizados, en las políticas activas de empleo, con la finalidad de mejorar sus oportunidades de ocupación”.*

Desde dicho momento, hasta la actualidad, la experimentación con fórmulas dirigidas a implementar estos “itinerarios de inserción individualizados” se ha desarrollado en diferentes Comunidades Autónomas (Andalucía, Asturias, Aragón) y en ámbitos diferenciados. En todos estos casos, sin embargo, se ha desatendido la “homologación” con sistemas similares sostenidos en otros países de la UE, cuya denominación habitual de sistemas de “perfilado” (profiling o profilage) puede desarrollarse a través de criterios esencialmente estadísticos (EEUU, Inglaterra, Alemania), desarrollado “por expertos” (Bélgica, España) o “mixto” (Países Bajos, y recientemente Francia en la UE, o Australia como exponente particular en el marco de las sociedades occidentales). Aunque diferentes publicaciones han intentado establecer un marco comparativo<sup>1</sup> en ningún momento se han realizado análisis de las experiencias españolas, o por parte de éstas, intentado una inclusión en esta red.

Parece, no obstante, que tanto en *pro* de una comparabilidad, cara a desarrollar evaluaciones del tipo posicionamiento (benchmarking), como de la

---

<sup>1</sup> Conference on Profiling Systems for Effective Labour Market Integration:  
<http://ec.europa.eu/social/keyDocuments.jsp?policyArea=&type=0&country=0&year=0&advSearchKey=confprofiling&mode=advancedSubmit&langId=en&orderBy=docOrder>

posible adopción de procedimientos fácilmente homologables y ya contrastados que posibilitarían una mejora de nuestros sistemas, es necesario efectuar una “clara ubicación” tanto a nivel “interno” (estableciendo de manera definida las características de nuestros sistemas de los diferentes SPE autonómicos y, en su caso, de aquellas entidades con las que hayan concertado la realización de tales las actividades) como “externo” (en el marco de la delimitación de los modelos de orientación, intermediación laboral y empleo dentro de la UE).

Por último, en tanto que en estas intervenciones constituye un elemento clave la evaluación de la empleabilidad (Pochet y Paternotre, 1998; De Grip, Van Loo y Sanders ,1999; Harvey, 1999; Lees, 2002; Sanders y De Grip , 2003; Mc Quaid y Lindsey, 2005; Datta, Pelliserey y Bino, 2007; Gamboa, Gracia, Ripoll y Peiró, 2007) la recolección de información en torno a los procedimientos y criterios utilizados en cada uno de estos programas, con especial hincapié en aquellos cuya eficacia y capacidad de predicción se ha revelado como más importante produciría la posibilidad de efectuar una adaptación de éstos y, por ende, la adopción de dicha buena práctica.

## 1.2. La caracterización desde “lo legal”

La primera delimitación necesaria respecto del significado de la Orientación basada en itinerarios debe corresponder, evidentemente, al punto de vista político-administrativo. En tanto desde el mismo se efectúa la “regulación legal” de actividades y servicios, en dicha perspectiva localizaremos la “ubicación” y “papel” que le corresponde (su misión general). Establece, por tanto, “el ámbito” en el que debe desenvolverse y las funciones generales que le serán propias.

Los resultados que hemos obtenido tras la búsqueda efectuada utilizando los términos o palabras clave de “orientación” e “itinerarios de inserción” son los siguientes:

- a) la normativa de referencia:

Un conjunto de normas jurídicas de diferente alcance definen y regulan los programas de orientación y, específicamente, aquellas actuaciones que tienen como base los itinerarios de inserción. Tales normas pertenecen fundamentalmente a dos grandes ámbitos: el empleo y la inclusión social.

- En el ámbito del empleo tratan específicamente los temas de orientación e itinerarios a nivel nacional la 45/2002 de 12 de Diciembre, de Medidas urgentes para la reforma del sistema de protección por desempleo y mejora de la ocupabilidad<sup>2</sup>, la ley 56/2003, de 16 de Diciembre, de Empleo, el Real Decreto-Ley 3/2011, de 18 de Febrero, de medidas urgentes para la mejora de la empleabilidad y la reforma de las políticas activas de empleo que amplía y modifica a la referida ley 56/2003, así como el conjunto de Reales Decretos de medidas urgentes para promover la transición al empleo estable y la recualificación de las personas desempleadas y sus correspondientes prórrogas (Reales Decretos-Ley 1/2011, 10/2011 y 23/2012).

Con ligeras diferencias entre las distintas normas jurídicas analizadas, y una esperable y lógica amplitud y especificación de lo tratado dependiente del tiempo (de hecho, el real decreto-ley 3/2011 de 18 de Febrero constituye una auténtica compilación de los elementos más sustantivos y el modelo a partir del cual se desarrollarán normas autonómicas ulteriores) la normativa referida establece un panorama respecto de la orientación y los itinerarios de inserción que podría resumirse en los siguientes puntos<sup>3</sup>:

- **Ámbito:** los modelos basados en itinerarios de inserción son parte de una *estrategia preventiva* (y no sólo reactiva o remediadora) frente al desempleo.

---

<sup>2</sup> Precisamente dicha ley, ya en la exposición de motivos señala como uno de los mismos el "Facilitar oportunidades de empleo para todas las personas que deseen incorporarse al mercado de trabajo. Para ello, en primer lugar, desde el inicio de la prestación existirá un compromiso de actividad en virtud del cual el desempleado tendrá derecho a que los Servicios Públicos de Empleo determinen el mejor itinerario de inserción, de acuerdo con sus capacidades profesionales y aptitudes para el trabajo". Op. Cit. BOE nº 298, 44244

<sup>3</sup> Por razones obligadas de brevedad procederemos a resumir el "espíritu" o "contenido principal" del articulado de las diferentes normas utilizadas como referencia, citando éstas de forma abreviada al haber sido referenciadas precedentemente y sin reproducir el texto específico de cada artículo consignado.

- **Misión:** sus metas principales son las de servir de *puerta de acceso* y *organizador de la individualización de las políticas activas de mercado* de trabajo entendidas como diferentes tratamientos o medidas a adoptar *para garantizar la empleabilidad* (véanse entre otros Ley 56/2003, art. 24, epígrafes 1 y 2, el Real Decreto Ley 23/2012, en su artículo 5).
- **Funcionamiento:** la dinámica de trabajo comprende el *diseño, la realización y seguimiento de una secuencia concatenada de acciones*, habitualmente iniciada a través de una entrevista y *ulteriores procesos de evaluación, que permitan personalizar los tratamientos* (asignación de acciones o recursos previstos en el catálogo del SPE) de acuerdo a las necesidades detectadas, *siendo en todo caso, un proceso negociado o pactado con la persona usuaria* (art. 19 quater 1.1., sexies 1 y 2.1; del Real Decreto-Ley 3/2011, el art. 5 en su epígrafe 2 y 3 y artículo 6 o el artículo 5 del Real Decreto-Ley 23/2012).
- **Carácter:** el acceso a los itinerarios se configura como *un derecho* y *el seguimiento de las actuaciones propugnadas en el transcurso de tales actuaciones como una obligación* (entre otros, así lo regulan en la ley 56/2003 los artículos 24, en su epígrafe 3, y 27, el artículo 19 sexies del Real Decreto-Ley 3/2011, los artículos 5 y 8 Real Decreto ley 23/2012, de 26 de Agosto).

### 1.3. La noción propia de la orientación: los itinerarios como programas de “perfilado”.

Sólo quienes trabajan habitualmente en el ámbito de la Orientación Laboral serán conocedores de la etiqueta o palabra clave utilizada habitualmente dentro de este dominio (y en general desde la perspectiva de los programas de empleo) para etiquetar las estrategias de orientación basada en itinerarios: los programas de *perfilado* (conocidos bajo las palabras clave de “*profiling*” en inglés y “*profilage*” en francés).

Como hemos señalado en otras ocasiones anteriores (Fernández Garrido, 2009 y 2010) tales programas:

- Forman parte de las estrategias conocidas como “*políticas de activación*”. Tal tipo de medidas tienen su origen en el conjunto de cambios mantenidos en los sistemas de seguridad social, y especialmente de las prestaciones de desempleo, que se desarrollan a partir de los años 70 en los EEUU y de los 90 en Europa. Estas transformaciones suponen, por un lado, una combinación de recortes en la duración y cuantía de las prestaciones de desempleo acompañadas de un endurecimiento de las exigencias y contrapartidas para el disfrute o mantenimiento de las mismas y de incentivos o complementos económicos para quienes acepten empleos (incluidos aquellos de menor categoría o baja remuneración). Por otro, el desarrollo de sistemas técnicos dirigidos a establecer los tratamientos que favorecerán el acceso al empleo de manera individualizada (adaptada al perfil, y de ahí la denominación de perfilado o profiling) y la identificación “precoz” de aquellos perfiles con mayores dificultades.
- Las políticas de activación, en general, y los programas de perfilado en particular han ido experimentando un importante auge especialmente a raíz del impulso promovido tanto en la coordinación de las políticas de empleo como en la fijación objetivos específicos (y medibles).
- Aunque las fórmulas técnicas concretas a través de las cuales se llevan a efecto los programas de perfilado presentan notables variaciones, en general mantienen en común un objetivo: *evaluar los perfiles de los demandantes con vistas a asignarles aquellos tratamientos que prevengan el paro, especialmente de larga duración, o dicho de otra manera, “desarrollar, a través de evaluaciones, un perfil de la empleabilidad de la persona y delimitar entonces las acciones que potenciarán ésta”*.
- En el cumplimiento de este propósito, no obstante, resulta esencial contar con sistemas económicos de “de encuadramiento inicial” (Herbillon, 2004) que eviten el doble riesgo de asignar esfuerzos técnicos de evaluación cuando no son necesarios (dilapidar recursos) o de tratar “ligeramente” a quienes necesitan esfuerzos “más en profundidad” (evaluar inadecuadamente a quien lo necesita).

#### 1.4. El concepto de itinerario

Las políticas y programas de empleo presentan una variedad notable de denominaciones utilizadas para etiquetar sus actividades. Esta situación se ha puesto de manifiesto en numerosas ocasiones (Fahmy, 1982; Aramburu-Zabala y Fernández-Garrido, 1994; 2004, 2010; Fernández-Garrido y Porras, 1996). Estas denominaciones surgen por ser un sector pluridisciplinar en el que participan diferentes áreas de conocimiento vinculadas con las ciencias sociales, del comportamiento, de la educación o de la economía (Thorborn, 2000; Zarka, 2000). Esta dispersión nominal se repite en el ámbito de la orientación basada en itinerarios.

Teniendo en cuenta esta situación, se puede hablar de cuatro elementos básicos que integran un itinerario desde el punto de vista de la orientación (Fernández-Garrido y Porras, 1996; Hiebert, 2005; Ceniceros y Oteo, 2003; Fundació Pere Tarrés, 2007 o Mut, 2008), lo que se complementa con la posición de otros autores al denominarlo “plan personal” o “proyecto” (Cuntigh, Perez y Personnaz, 2006; Young y Valach, 2006; Groupe AOMPI, 2008; Riverin-Simard y Simard, 2011). Por tanto, un itinerario es:

- *Un plan* (un “croquis” en sus fases iniciales y un mapa detallado una vez que podemos avanzar en el conocimiento del progreso que logra la persona atendida y de las dificultades del medio en el que se desenvuelve).
- *Que establece el recorrido a mantener* (los recursos que tendrá que utilizar y/o los tratamientos por los que tendrá que pasar).
- *Para alcanzar unas metas laborales y sociales concretas* (unos objetivos relacionados con el logro de empleo, ocupación del tiempo, sustento, vida personal y social).
- *Adaptado a las condiciones del medio económico y social* (mercado de trabajo, estructuras y dispositivos de empleo, formación, etc.) y a las capacidades (cualificación, competencias) y *necesidades de la persona a orientar* (materiales y psicológicas).

Sólo conviene subrayar de lo definido lo que marcábamos especialmente en Fernández Garrido y Porras (1996) utilizando una “doble metáfora”:

- Un itinerario podría asemejarse en el ámbito de la orientación, a lo que en los tratamientos farmacéuticos es una “fórmula magistral”, en tanto *“especifica y adapta al perfil y medio sociolaboral los tratamientos o actuaciones de apoyo/respaldo” que habrá que mantener o facilitar a la persona y establece, por tanto, “las dosis y tipo” de recursos que necesitará cada quien*”.
- En otra comparación, si lo asimiláramos a las actividades de guías o entrenadores en la práctica deportiva de deportes de aventura, por ejemplo, un itinerario es “el camino más adecuado para cada quien”, el que va a permitirle aprender a manejarse, ir cogiendo fondo, aguantar las dificultades, o llegar antes o “menos desgastado” a las metas propuestas.

### 1.5. Los programas de perfilado o profiling

El perfilado de las personas desempleadas fue introducido primeramente en Estados Unidos en 1993, así como en la mayoría de los países anglosajones a mediados de los años 90 (Australia 1994, Reino Unido 1994, Canadá 1994). En Europa continental hace su aparición en torno a los años 2000 (Países Bajos 1999, Dinamarca 2004, Francia 2006, y en otros países donde más recientemente se está experimentando: Bélgica, Finlandia, Grecia, Hungría, Italia, Eslovaquia, Suecia y Suiza). Su implantación se reforzó con la Estrategia Europea por el Empleo, que exige a los países miembro de la UE que ofrezcan a todo demandante de empleo una propuesta para un “nuevo comienzo” antes de doce meses de desempleo (CE, 2005).

Las políticas de activación, en general, y los programas de perfilado en particular han ido experimentando un importante auge especialmente a raíz del

impulso promovido tanto en la coordinación de las políticas de empleo como en la fijación de objetivos específicos (y medibles). Estas políticas tienen su origen en la Estrategia Europea por el Empleo que nace en el Consejo Europeo Extraordinario sobre el Empleo de Luxemburgo de Noviembre del año 1997, en el que señala claramente que: “Hay que revisar y adaptar los sistemas de prestaciones y de formación, cuando resulte necesario de modo que fomenten activamente la capacidad de inserción profesional e inciten realmente a los desempleados a buscar y aceptar un puesto de trabajo o una formación” (Consejo Europeo Extraordinario de Empleo, parte II, apartado I, artículo 53).

La necesidad de perfilar surge por tres constantes principales que fueron consensuadas por los Servicios Públicos de Empleo y que recoge Georges (2007):

El paro de larga duración necesita un tratamiento específico, dado que no disminuye con la mejora de la coyuntura (fenómeno de histéresis) (OCDE, 1993) y está íntimamente relacionado con la situación individual de los demandantes de empleo (Fougere, 2000). Se hace preciso pues desarrollar, paralelamente a la política de empleo tradicional, herramientas adaptadas a un acompañamiento personalizado de los demandantes de empleo, y en particular de los parados de larga duración, siguiendo una lógica de itinerario en función del perfil de cada parado

El paro de larga duración funciona como una “trampa” para los demandantes de empleo que son víctimas y les lleva a trayectorias de exclusión. Es pues indispensable favorecer un tratamiento *preventivo* para evitar que esa trampa se centre en los más vulnerables.

La prestación por desempleo (política pasiva) y las medidas de ayuda a la inserción laboral (política activa) son costosas, sobre todo en periodos de elevado desempleo, y los SPE cuentan con recursos limitados. Esto supone desarrollar una *intervención temprana* para limitar el gasto por cada desempleado, acelerando su retorno al empleo.

El **término perfilado** surge, por tanto, para predecir quién está en riesgo de convertirse en parado de larga duración. Con este término se describe un método general (cuantitativo o cualitativo) de asignación de recursos de empleo a los usuarios, en el que un proceso sistemático basado en las características del demandante de empleo se utiliza para determinar los servicios específicos que necesita.

Ahondando en este concepto podemos deducir que el perfilado permite:

- **Identificar las categorías de demandantes** fáciles o difíciles de insertar para ofrecerles servicios de diferente intensidad. La exactitud de la previsión es pues un elemento importante para la eficiencia de un sistema de perfilado, porque las inexactitudes pueden dar lugar a una pérdida significativa de recursos.
- Una **identificación temprana de las necesidades de los usuarios** y evitar algunas disfuncionalidades (“efecto de peso muerto”/“deadweight”, *colocando a aquellos que habrían encontrado empleo igualmente*) que genera una distribución en grandes grupos (tales como jóvenes, personas con discapacidad o inmigrantes).
- **Reducir los efectos del desempleo**, así como los gastos improductivos, identificando a los usuarios que son capaces de encontrar trabajo sin la ayuda (o con una mínima ayuda) del SPE.

Según Glynstrup y Rosholm (2005), toda técnica de perfilado debe perseguir cuatro **objetivos**:

- **Proporcionar una adecuada estimación** de la distancia de la persona desempleada al mercado de trabajo en función de su nivel de

empleabilidad y de sus necesidades entendidas éstas como las ayudas que precisa para volver a trabajar.

- **Elegir correctamente la asignación de recursos** a aquellos que más los necesitan.
- **Asegurar la adecuación/ajuste** entre la intensidad de la ayuda y los elevados riesgos de paro de larga duración.
- **Y utilizar un método suficientemente completo** para permitir un reajuste del diagnóstico en función de las evoluciones/cambios de la situación personal del demandante de empleo y de la coyuntura del mercado de trabajo.

Estos autores proponen un **proceso de perfilado** basado, por tanto, en tres operaciones posibles: delimitar el “*perfil inicial*” (valorando de forma general la cualificación y competencias), establecer “*en profundidad*” el perfil y potencial de empleabilidad (determinando con detalle y exactitud los “haberes y déficits concretos” en la empleabilidad y efectuando una reevaluación tras constatar las actuaciones seguidas frente al empleo) y, a partir de éste, asignar las actuaciones netamente individualizadas de tratamientos (Glynstrup y Rosholm, 2005). El esquema del proceso sería el siguiente:



Las herramientas de perfilado pueden consistir en la selección de una de estas tres fases, o en una combinación de ellas. **Lo ideal sería que la técnica incluyera las tres fases:** una adecuada recogida de información sobre el desempleado y sus perspectivas de reinserción laboral, una herramienta para

la clasificación de los desempleados en función de sus datos actualizados, y una oferta de servicios personalizados en función de los resultados obtenidos mediante la herramienta de clasificación.

Con el fin de evaluar la conveniencia y los resultados del uso de diferentes métodos y herramientas de perfilado, así como para determinar sus implicaciones respecto a los resultados de inserción laboral y su impacto en el trabajo de los orientadores del SPE, en la primera Conferencia celebrada en el marco del Programa de Aprendizaje mutuo de los SPE<sup>4</sup> la Comisión Europea se ha dedicado a observar el papel de los sistemas de perfilado en la efectiva inserción laboral de los demandantes de empleo. Por ello, se ha optado por seleccionar en el [Capítulo 3](#) algunas de estas experiencias que se han elegido por demostrar su efectividad en la inserción al empleo.

#### 1.6. Empleabilidad: concepto y dimensiones

*Employability refers to a person's capability of gaining employment. On the one hand a person's employability depends on the knowledge, skills and attitudes of this person. On the other hand labour market rules and institutions have significant impact on the ability of an individual to gain employment. Hence, a person with the same knowledge and skills characteristics might fare very differently in different national or regional labour markets. Commission of the European Communities (2008), pp. 145.*

Abordar el concepto de empleabilidad es referencia fundamental en el análisis de los procesos de acceso a los sistemas de perfilado. Un concepto que es considerado en muchas ocasiones “cajón de sastre” (McQuaid y Lindsay, 2005) pero cuya promoción ocupa, sin lugar a dudas, un espacio muy significativo en las tareas de los orientadores laborales.

De manera sintética, se podría resumir como la **disponibilidad de las competencias y cualificaciones demandadas en el mercado de trabajo** o “potencial para el alcance de un empleo”; otras definiciones algo más amplias

---

4 Para ampliar información del Programa PES to PES, ver <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=964&langId=en>

incluyen la **capacidad de obtener, mantener y, en caso de perder el empleo, encontrar uno nuevo**. Además depende de si se cumplen los requisitos de un trabajo concreto y también de en qué lugar se encuentra uno respecto a los demás solicitantes de empleo. Así pues, no se trata solo de un atributo individual donde se tienen en cuenta la preparación, competencias profesionales y personales, también mantiene y debe ser tenida en cuenta una estrecha relación con las oportunidades disponibles en el mercado de trabajo, facilitando o entorpeciendo la empleabilidad (como la situación económica o la discriminación de ciertos grupos,...). La empleabilidad, por tanto, debe considerarse como una característica dinámica que juega a favor o en contra de los individuos, según el momento y el lugar.

Las principales dimensiones de la empleabilidad<sup>5</sup> combinan por un lado, dimensiones propias de la orientación laboral y por otro, mantienen una perspectiva de “itinerario de carrera” y se pueden resumir en las siguientes:

- **Socialización laboral:** que comprende, fundamentalmente, hábitos (para soportar la dureza, mantener el nivel o tono necesario, etc.) informaciones (sobre el sector económico, condiciones laborales), actitudes y reglas de comportamiento (constancia, iniciativa, cooperación, etc.)
- **Contactos:** una red social que facilite la adquisición o refuerzo de las informaciones y actitudes laborales, que posibilite información sobre ofertas de empleo, que informe sobre las trayectorias laborales en el ámbito analizado, etc.
- La “**cualificación**” y “**disponibilidad/implicación**”: identificada cada vez más con “profesionalidad” de quien trabaja y que incluye: “saber hacer” y “saber estar” y relacionarse con iguales, superiores, clientes,...; facilidad para mantener su nivel o aumentarlo (saber aprender); capacidad para asumir cambios (de tareas, procedimientos, sistemas) y finalmente, “echar

---

<sup>5</sup> Sintetizando las principales referencias aportadas por Pochet y Paternotre, 1998; De Grip, Van Ioo y Sanders, 1999; Harvey, 1999; Lees, 2002; Sanders y De Grip, 2003; Mc Quaid y Lindsey, 2005; Datta, Pelliserey y Bino, 2007; Gamboa, Gracia, Ripoll y Peiró, 2007)

toda la carne en el asador” (a veces malentendido como límites borrosos en las jornadas laborales, tiempos de trabajos, etc.).

- La “**capacidad de navegación**” o de **adaptabilidad** al mercado: cada vez más identificada con la “auto-navegación” o “autororientación de carrera” que signifique la planeación cuidadosa en un medio inestable en bastantes sectores, y que posibilite el cambio a nuevas situaciones/perfiles o la resistencia y selección de otras fórmulas (prácticas, inestabilidad, etc.).

El principio de los servicios personalizados defendido desde los SPE, es que los individuos no tienen todos la misma empleabilidad y que ésta disminuye a medida que aumenta la duración de su desempleo. Por ello se hace esencial establecer los criterios de clasificación de la empleabilidad en los programas de perfilado.

### 1.7. Valoración de la empleabilidad en los programas de perfilado

Todos los sistemas de perfilado, independientemente del modelo, inician el proceso recabando información de los demandantes para poder valorar y “calificar” su empleabilidad y asignar las medidas necesarias.

La previsión de riesgo de que un demandante no pase a ser parado de larga duración es un criterio importante del perfilado, pero no el único. Hoy por hoy la evaluación y clasificación de los demandantes se puede realizar, según:

- la distancia al mercado de trabajo,
- el grado de autonomía en la búsqueda de empleo o
- la duración probable de la búsqueda.

Con ellos se divide a los usuarios en categorías y se implementan las medidas y apoyos considerados por los técnicos de los SPE. De hecho, como se verá en el capítulo 3, éstos son los principales criterios de clasificación que

se utilizan hoy en día y que trataremos con mayor detalle, a través de la selección de las experiencias nacionales.

Tras esta introducción y ubicación del uso terminológico utilizado pasamos, a continuación a analizar los modelos de perfilado consensuados como más utilizados por los Servicios Públicos de Empleo y valorar sus ventajas e inconvenientes.

## 2. Metodologías de los programas de perfilado

El incremento de la personalización en la provisión del SPE ha sido durante algunos años un importante elemento de modernización de los SPE en la Unión Europea. Esta tendencia ha sido reforzada por la Estrategia Europea para el Empleo, directriz 7 de las Directivas Europeas por el Empleo, al establecer como objetivos:

- Incrementar la participación de hombres y mujeres en el mercado laboral,
- Reducir el desempleo estructural y
- Promover un empleo de calidad

Y, destaca así mismo, que “Los servicios de empleo desempeñan un importante papel en la activación y adaptación por lo que se deben reforzar, en una etapa temprana, con servicios personalizados y con políticas activas y preventivas del mercado de trabajo”<sup>6</sup>.

Teniendo siempre presente que el objetivo de la implantación del perfilado es ofrecer a quien lo precisa, servicios adecuados a sus necesidades, nos encontramos con ligeras diferencias entre las distintas fuentes analizadas, a la hora de clasificar los métodos posibles. En el presente informe tomamos la clasificación ampliamente referenciada<sup>7</sup> en la que consideran tres sistemas de perfilado, a partir de los cuales se han desarrollado los modelos nacionales ulteriores: el modelo “**experto**” o negociado, el modelo de **selección** y el modelo **estadístico**.

---

<sup>6</sup> Decisión del Consejo de 21 de Octubre de 2010 de las directrices en las políticas de empleo de los Estados miembro (2010/707/EU), ver <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32010D0707:EN:NOT>

<sup>7</sup> Esta tipología está propuesta por el informe de la consultora PLS RAMBOLL MANAGEMENT (2001) <http://www.ramboll.com/>. y permite clasificar todos los modelos de segmentación precoz de los demandantes de empleo.

El presente apartado tiene por objeto caracterizar los tres tipos identificando su funcionamiento; entender cómo se desarrollan a partir de situaciones comparables con el fin de aportar información útil en torno a la implementación de una herramienta de este tipo. Además de una descripción de cada uno de ellos se dedica un apartado final en el que se comparan ventajas e inconvenientes de los mismos.

Advertimos que la trayectoria y evolución que han experimentado todos ellos han supuesto revisiones, adaptaciones y reajustes (aciertos y errores) que suponen que en la actualidad se aplique mayoritariamente un modelo mixto, sobre todo en Europa, y que trataremos ampliamente en el siguiente punto cuando se ilustre, a través de experiencias nacionales concretas, cómo lo llevan a cabo.

### 2.1. Modelo de experto

Este modelo se basa en la **valoración de un orientador** del Servicio Público de Empleo, que atiende a demandantes de empleo y trata de evaluar, a través de un examen interactivo, su posición en el mercado de trabajo y sus posibilidades de volver a trabajar. En este caso, es el orientador quien decide si el desempleado precisa de acompañamiento y elige las medidas en su caso.

Este sistema deposita en el personal técnico de orientación la labor de clasificación inicial de la gravedad del problema para determinar, a partir de la misma, su inclusión en procesos más complejos. Dicha labor puede apoyarse en protocolos cerrados en mayor o menor grado y/o en manuales que sistematizan la clasificación de las características valoradas en los demandantes estableciendo una tipología de dificultades y actuaciones frente a las mismas.

El **modelo de experto** se basa en el **criterio del orientador del servicio público de empleo** y decide, a través de una entrevista con el demandante de empleo, su posición en el mercado laboral y sus perspectivas de regreso al empleo.

La utilización de este modelo facilita la valoración de las características observables del demandante por el orientador a lo largo de una entrevista personal y el perfilado, en caso de utilizarse, se convierte en una herramienta de apoyo que puede utilizar como refuerzo de su experiencia.

Este sistema de expertos junto con la oferta de servicios específicos a grupos (el siguiente modelo expuesto) es el habitualmente utilizado en la actualidad en nuestro país (y serían modelos de perfilado tanto las acciones OPEAS como, y más especialmente, los Itinerarios Personales de Inserción (IPIs) mantenidos por la red Andalucía Orienta (nunca reconocida como práctica de “profiling” - como se ha señalado en otros ámbitos, Fernández Garrido, 2010<sup>8</sup>)). Así como en Austria, Bélgica, Italia, y, hasta aproximadamente el año 2006 la República Francesa (que lo ha implementado a través de un sistema mixto de perfilado asistido y complemento del mismo a través de expertos del que puede encontrarse una interesante descripción en Georges, 2008).

## 2.2. Modelo selección

Este modelo clasifica al demandante de empleo en función de sus características, normalmente personales (edad, sexo, origen, discapacidad, etc.) asignándoles a un grupo previamente como “de riesgo” (por ejemplo los jóvenes, los no-cualificados, parados de origen extranjero, personas con discapacidad, etc.).

---

<sup>8</sup> Fernández Garrido, J (2010): “Estrategias de intervención psicosocial en la orientación para el empleo”. En Izquierdo Rus, T (2010): Los Nuevos retos del mercado laboral: una perspectiva desde la orientación profesional, Jaén, Editorial Amarantos, pp. 49-76.

El **modelo de selección** determina el riesgo de parado de larga duración de los demandantes de empleo a partir de su **pertenencia objetiva a un grupo de demandantes previamente identificados como “de riesgo”**. Se utiliza para realizar discriminaciones positivas sobre el cual se orientan las ayudas.

En función de la clasificación realizada se desarrollan estrategias concretas y específicas para ese grupo. En la Unión Europea se han reforzado intervenciones de este tipo con el fin de instrumentalizar una ayuda específica hacia colectivos considerados desfavorecidos. Esta segmentación inicial por colectivos, articula medidas de activación específicas atendiendo al diagnóstico de lo que se considera, debe priorizarse para actuar frente a los riesgos de exclusión del mercado laboral.

En España se utiliza en medidas activas que pretenden impulsar la contratación de determinados colectivos que se consideran prioritarios, como el caso de impulsar programas específicos dirigidos a los jóvenes, mujeres, personas mayores de 45 años, etc. Sin embargo, independientemente de la puesta en marcha de acciones específicas, la atención inicial de los Servicios de Empleo no segmenta a los individuos directamente, el apoyo de los servicios técnicos en el diseño de un itinerario es para aquel que lo solicita, y se activan medidas (voluntarias u obligatorias) en función de la percepción de una prestación por desempleo y el tiempo de desempleo para tratar de facilitar su inserción laboral lo más rápidamente posible.

### 2.3. Modelo estadístico

El modelo estadístico es el de perfilado puro por excelencia. Se diseñó como una técnica de detección precoz de los demandantes potencialmente más desfavorecidos. Este modelo considera los métodos estadísticos como suficientemente fiables para orientar eficazmente a los demandantes confiando en el resultado cuantificado que se obtiene y por el que se deciden las medidas a tomar.

El **modelo estadístico se apoya en un modelo matemático**, en ocasiones muy sofisticado, que modulan a la vez la **situación del demandante de empleo y la del mercado de trabajo en el que se encuentra**, a partir del calibrado de un conjunto posible de variables que influyen en la probabilidad de un largo desempleo.

Como una herramienta de diagnóstico, el **perfilado estadístico** trata de **identificar las necesidades de los usuarios en términos de riesgo** (ej. riesgo de mantenerse desempleado o convertirse en parado de larga duración, riesgo de que finalicen las prestaciones, probabilidad de encontrar un empleo en el plazo de tres meses, en los seis meses siguientes, etc.).

Para este propósito la variable (riesgo de parado de larga duración, probabilidad de encontrar empleo) se correlaciona con las características del usuario (sexo, edad, nivel educativo, profesión, experiencia profesional, participación en programas y ayudas públicas, país de nacimiento, etc.). Con el fin de establecer la mejor previsión posible, un modelo eficaz no debe contener únicamente todos los factores “tangibles” determinantes, por ejemplo la duración del desempleo, debe además incluir factores “intangibles” tales como la motivación, la salud o las redes sociales, así como datos relativos a la demanda, p.e. la tasa regional de desempleo (Konle-Seidl, 2011).

La disponibilidad de datos (administrativos longitudinales) es esencial para la calidad del modelo y de su fiabilidad de previsión de riesgo individual de desempleo de larga duración o de las probabilidades de encontrar un empleo. Las correlaciones estimadas son utilizadas para “puntuar” a los usuarios, ej. en función de su distancia del mercado de trabajo o de su grado de autonomía en la búsqueda de empleo. Durante la siguiente etapa, los resultados se utilizan para determinar el acceso a los diferentes tipos de servicios.

Estos modelos permiten calcular para todos los demandantes el riesgo global de desempleo de larga duración (como una puntuación individual) y determinar los desempleados a los que se debe ayudar prioritariamente.

### *Técnicas del perfilado estadístico.*

Son tres las técnicas más habitualmente utilizadas:

- **Las regresiones logísticas** donde se calcula el impacto estadístico de un conjunto de variables potencialmente explicativas (características individuales, situación del mercado de trabajo, etc.<sup>9</sup>) sobre una variable dependiente dicotómica (pasar a ser parado de larga duración). Esto permite estimar el peso de cada una de estas variables explicativas en la probabilidad final de convertirse en parado de larga duración. Este tipo de modelo es el que se utiliza mayoritariamente en EE.UU.
- **Los modelos de duración** que parten de que la idea fundamental es que la duración del paro es una variable aleatoria que no puede explicarse por las variables identificadas (falta un componente aleatorio que no se puede controlar pero que se debe tener en cuenta en el modelo). Para modelar la duración del desempleo, se utiliza una distribución de probabilidad del tipo *Weibull* (hoy en día, se prefieren otros tipos más flexibles), que permite tener en cuenta los fenómenos de dependencia estatal dibujando las trayectorias probables de salida del paro. Se utilizan las características individuales del demandante para calcular la distribución de probabilidad y estimar así su riesgo individual de paro de larga duración. El *Job Barometer* danés se basa en este modelo.

---

<sup>9</sup> Por ejemplo: *características individuales*: edad, sexo, situación familiar, lugar de residencia, origen étnico, profesión, titulaciones, experiencia profesional, proyecto, movilidad, etc.; *situación del mercado de trabajo*: área de trabajo, sector profesional, ocupaciones de difícil cobertura, tasas de paro local, número de empresas del sector, tasa de empleo, etc. La elección de estas variables así como su ponderación son estratégicas para construir un modelo que ofrezca una buena predicción del riesgo individual de paro de larga duración. (Debauche, Georges, 2007).

- **Los árboles de decisión** donde el objetivo es segmentar a la población de demandantes de empleo en grupos homogéneos para calcular el riesgo de convertirse en parado de larga duración, gracias a un conjunto de variables explicativas. Para formar estos grupos dentro de los cuales se ubican demandantes similares, se construye un árbol de decisión dividiendo a los desempleados en sucesivos subgrupos en función del impacto de las diferentes variables en el riesgo de pasar a ser parado de larga duración. Para formar un subgrupo, se divide a los demandantes en función de la variable que permita construir mejor dos subgrupos homogéneos. Se repite el proceso hasta tener los suficientes subgrupos homogéneos (grado de similitud estadística por encima de un umbral predefinido) para los que sabremos finalmente el riesgo de desempleo de larga duración. Para cada desempleado se calcula, en función de sus características personales y del área de trabajo en la que se inscribió, a qué grupo pertenece, y por tanto su probabilidad de desempleo de larga duración. Éste es el modelo utilizado actualmente en Francia.

#### 2.4. Ventajas e inconvenientes de los diferentes modelos

Con carácter general, los países anglosajones (Australia, Canadá, Reino Unido, EEUU, etc.) consideran que el perfilado que se apoya en un modelo matemático, permitiendo calcular una puntuación, es un método robusto y lo utilizan para orientar a los parados. En Europa, la práctica dominante del servicio público de empleo es el modelo de experto: el orientador puede eventualmente apoyarse en el perfilado estadístico pero es el último responsable de la decisión de orientación tras una entrevista en profundidad con el demandante de empleo. El modelo de selección es utilizado también en Europa en convivencia con el modelo de experto para enmarcar las actuaciones con colectivos considerados más vulnerables.

En la tabla que se presenta a continuación se recogen las ventajas e inconvenientes de los modelos presentados previamente, basándonos en las opiniones de los principales autores que han analizado dichos modelos.

Tabla 2. Ventajas e inconvenientes de los modelos de perfilado

Modelo	Ventajas	Inconvenientes
De experto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene en cuenta características singulares del demandante de empleo.</li> <li>• Demandante puede negociar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costoso.</li> <li>• Posible influencia de la subjetividad del orientador.</li> </ul>
De selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo coste.</li> <li>• Modelo con gran bagaje pues es el modelo usado tradicionalmente por los SPE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posible selección sesgada del demandante.</li> <li>• No calcula el riesgo individual de convertirse en parado de larga duración.</li> </ul>
Estadístico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetividad del diagnóstico.</li> <li>• Coste modesto</li> <li>• Iterativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depende de la calidad de los datos y del modelo utilizado.</li> <li>• Modelo complejo de diseñar.</li> </ul>

El modelo de expertos tiene como **ventaja** la posibilidad de tener en cuenta características singulares del demandante (comportamiento, motivación, apariencia, etc.) así como su interrelación que permite en algunos casos al parado jugar un papel activo en la decisión de su propia orientación. Pero este modelo tiene algunas **desventajas**: es costoso, dado que demanda muchos medios humanos, sobre todo en periodos de altos índices de desempleo. Además este método está sometido a cierta arbitrariedad, como la subjetividad del orientador, algo que no está exento de riesgo e introduce una desigualdad potencial de trato entre los demandantes de empleo.

En el modelo de selección se consideran algunas **características claves** de los desempleados, que son determinantes, pero **la debilidad** de este modelo es que se mantiene en un nivel muy agregado, con el riesgo de hacer una selección sesgada, ya que el modelo no calcula el riesgo individual de ser parado de larga duración. Le **favorece** a este modelo el bajo coste que tiene para los SPE. Este perfilado se corresponde con el modelo tradicional de orientación de las políticas de empleo.

Por último, el modelo estadístico tiene como ventaja la **objetividad del diagnóstico** (y limitar la selección), un **coste relativamente modesto**, pueden ser actualizados frecuentemente y ser así iterativo (que se repite), y dirigirse específicamente a los beneficiarios que precisan medidas de apoyo. Sin embargo, **dependen** totalmente de la calidad **de los datos** y de sus modelos.

### 3. Instrumentos para la evaluación de la empleabilidad y derivación a tratamientos en los programas de perfilado.

Los sistemas de perfilado, sea cual sea el modelo elegido, tratan de segmentar a los demandantes de empleo estableciendo relaciones entre sus características personales (en sentido amplio) y la situación del mercado laboral que les afecta. Desde que se pusieron en marcha estos sistemas, las autoridades responsables del mismo han optado por valorar la empleabilidad de los usuarios desde diferentes procesos. Este paso es el que se abordará en este capítulo tratando de conocer la metodología implementada, los ítems que son tenidos en cuenta, los momentos de aplicación y los responsables de realizar esta valoración que supone la puerta de entrada o su cierre (según el modelo y país) a la metodología del perfilado.

En el contexto económico actual que supone una disminución de los recursos que se dedican a políticas de activación, el uso del perfilado se hace cada vez más interesante para identificar a aquellas personas que presentan un mayor riesgo de convertirse en parados de larga duración.

En el anterior apartado hemos tratado una clasificación de los modelos de perfilado con el fin de explicar y poner el acento en los agentes responsables y las dinámicas imperantes según cada uno de ellos. A la hora de abordar este epígrafe conviene que aclaremos algunas cuestiones que permitan entender la lógica seguida a la hora de exponer unos países u otros:

- En primer lugar, los ejemplos de países que se han seleccionado corresponden a las prácticas que se realizan en la actualidad (el perfilado en países como Holanda, Alemania o Dinamarca ha sufrido una serie de modificaciones debidas a cambios económicos, distintas situaciones de gestión, reticencias por parte del personal técnico de los servicios de empleo, etc., que han motivado variaciones en la práctica del perfilado). Todo ello nos lleva a seleccionar las prácticas más

recientes posibles, aquéllas que han sido calificadas como más eficaces, o las que se han referenciado en foros especializados como “buenas prácticas”.

- En segundo lugar, las informaciones y prácticas más recientes seleccionadas cumplen a su vez con una adaptación a una realidad de crisis económica y suponen conocer la respuesta de estos países a esa situación y además, la posibilidad de extraer elementos que sean transferibles a nuestro presente.
- Y, en tercer lugar, la realidad que vivimos es compleja y cambiante y exige una continua adaptación y una oportunidad para aprender de las experiencias de otros, pero siempre teniendo en cuenta que uno de los principales moduladores de las oportunidades de empleo es la situación económica y como tal, deberá tenerse en cuenta a la hora de implementar un sistema de estas características.

En la siguiente tabla se incluyen las experiencias que se van a tratar, a lo largo del capítulo con vínculos directos al apartado asignado donde se exponen, con detalle, las principales características:

Tabla 3. Utilización y finalidad del perfilado en una selección de países

	<u>Holanda</u>	<u>Alemania</u>	<u>Dinamarca</u>	<u>Francia</u>	<u>EEUU</u>	<u>Australia</u>
Denominación	WERKformule	4PM	Employability profiling Toolbox	Cálculo de Riesgo estadístico	Worker Profiling and Reemployment Services	Jobseeker Classification Instrument JSCI
En vigor desde /hasta	2009-	2009-	2011	2006-	1993-	1997-
Modelo perfilado	Experto	Experto	Estadístico (Modelo de duración)	Estadístico + Experto	Estadístico (Regresiones)	Estadístico
Destinatarios	Demandantes que llevan 3 meses en el paro	Todos los parados	Parados seleccionados	Todos los parados	Parados con prestación	Todos los parados
Clasificación en función de/ criterio empleabilidad	Tiempo de inscripción como demandante	Probabilidad de inserción laboral antes o después de 12 meses	Distancia al mercado de trabajo y grupo de edad	Diagnóstico "distancia al MT/ riesgo PLD" <sup>10</sup>	Probabilidad de agotar la prestación	Probabilidad de estar 12 meses en en paro
Perfilado efectuado por	Orientadores del SPE	Orientadores de la Agencia de Empleo	Agencias	SPE	Empleados de la Oficina Local	SPE (Centrelink)
Segmentación	Clasificación según tiempo desempleo	6 perfiles de usuarios	3 grupos de empleabilidad	3 categorías de usuarios	2 grupos: no beneficiarios (95%), beneficiarios (5%)	4 categorías
Momento aplicación	A los 3 meses	Entrevista inicial	Entrevista inicial	Entrevista inicial	En el momento de la inscripción	En el momento de la inscripción
Revisión	Cada 3 meses	Cada 6 meses	Cada 3 meses	Todos los meses y según categoría	Se revisa semanalmente.	Desconocido
Vínculo con la asignación de recursos	No. Se intensifican los servicios según la duración del desempleo	Sí	Se adecúan los servicios en función del grupo asignado	No. Elige el orientador	Sí.	Sí

<sup>10</sup> MT= Mercado de Trabajo; PLD= Parado Larga Duración

### 3.1. Protocolos más efectivos en el ámbito de la Unión Europea y la OCDE

Tras el repaso de la literatura existente en la materia se han identificado algunos de los países referentes en materia de perfilado, realizando una pequeña síntesis de su evolución, los cambios más significativos que han experimentado las herramientas y la efectividad que ha sido posible contrastar tras un periodo de puesta en marcha.

#### 3.1.1. Selección de programas de perfilado

Con el fin de ilustrar este apartado se han seleccionado las siguientes experiencias: **Holanda, Alemania, Dinamarca, Francia, EEUU y Australia**. Como se ha comentado, todos ellos tienen una larga trayectoria y aunque, o precisamente por ello, la mayoría ha sufrido modificaciones, todos son clara referencia para conocer la mecánica del perfilado.

### A. El modelo de Holanda<sup>11</sup>

Denominación de la herramienta: **WERKformule**

Tipo de perfilado: **Por expertos o negociado**

Servicio Público Empleo holandés

[http://www.uwv.nl/OverUWV/english/organisational\\_structure/public\\_employment\\_service/index.aspx](http://www.uwv.nl/OverUWV/english/organisational_structure/public_employment_service/index.aspx)

Holanda es el país de referencia a nivel europeo, puesto que ha experimentado con esta metodología, **introduciéndola en 1999** como parte de su política de empleo apostando por una implementación temprana, la utilización de una entrevista en profundidad, la evaluación y el abandono de una segmentación “manual” que carecía de eficacia. Tal como señala Georges (2007) la originalidad de esta experiencia es haber comprendido rápidamente los riesgos inherentes a una práctica puramente formal del perfilado y haberla completado con la experiencia de los profesionales del SPE, pues su papel lejos de ser minimizado, salió reforzado. **Desde 2004** se ha transformado en un modelo más dinámico que **se apoya en la capacidad de la persona para buscar un empleo**. Tal como señala Delarue (2005) el objetivo principal del perfilado en Holanda es también *“acompañar al orientador en su trabajo como experto con una nueva herramienta a la hora de tomar decisiones y no sustituir su criterio”*.

La **primera herramienta que introdujo Holanda fue Kansmeter** (“distancia al mercado”) identificada como un instrumento estadístico para determinar la distancia de los desempleados al mercado de trabajo y clasificar a los usuarios. Tras evaluar el sistema de profiling y considerar entre otras, que el sistema era muy rígido y que la asignación de la categoría al inicio del proceso tenía graves márgenes de error, el Ministerio de Asuntos Sociales y Empleo lo reemplazó en 2007 por una clasificación de los desempleados en dos grupos (**AB Routing**)<sup>12</sup>, y ya **en 2009**, el profiling fue reemplazado por el

<sup>11</sup> Georges 2007, lo define como “un modelo de diálogo donde el papel del perfilado se ha reducido”.

<sup>12</sup> Con el sistema AB Routing., se clasifica a los desempleados o en el itinerario de autonomía (A), o en (B) y reciben propuestas de medidas que son más ayuda social que programas de empleo.

**WERKformule**, una estrategia basada en la duración que no clasifica a los usuarios sino que organiza el despliegue de los servicios en función de la duración del episodio individual de paro.

Los **objetivos de este sistema** de perfilado son **ofrecer** al demandante unos **servicios adecuados en el momento oportuno** y seleccionar a los usuarios que precisan de una atención presencial.

El Servicio Público de Empleo<sup>13</sup> holandés utiliza herramientas de evaluación tales como listas de verificación, un sitio web “Chance-explorer” que contiene información sobre las ofertas de empleo, los itinerarios recomendados para la búsqueda de empleo, así como test de competencia centrados en los puntos fuertes de los demandantes de empleo.

#### *Actuación desde las oficinas de empleo:*

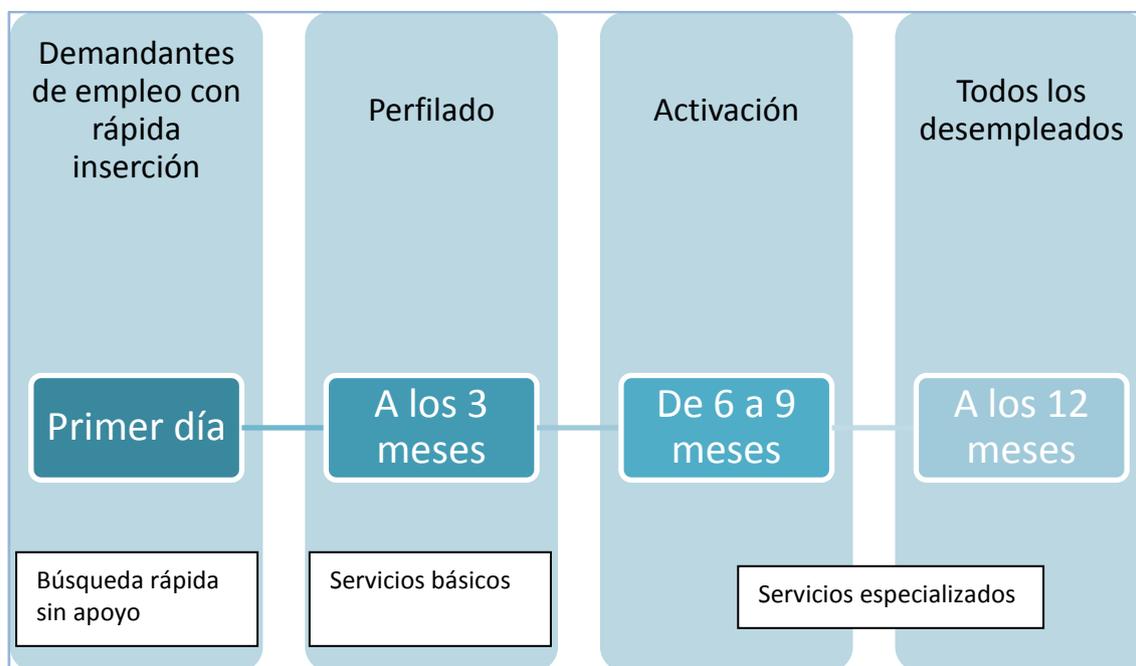
- El uso de herramientas **es opcional** y la interpretación de los resultados es **valorada solamente por la experiencia del orientador**.
- Las herramientas señaladas **se utilizan para complementar y guiar las entrevistas entre el demandante de empleo y su orientador** y no están destinadas a clasificar a los usuarios en función de sus necesidades.
- La intervención temprana se ha reemplazado por la **activación en el proceso de búsqueda de empleo** por lo que no se inicia ninguna acción hasta pasados tres meses.
- El recorrido de los usuarios del Servicio Público de Empleo holandés (CWI) está estructurado en distintas etapas que dependen de la duración del periodo de desempleo. Los niveles de intervención y de

---

<sup>13</sup> Los principales agentes del servicio holandés de empleo son el CWI, que representa lo que queda del servicio público de empleo; el organismo encargado del seguro social UWV, que paga el seguro de desempleo y las prestaciones por incapacidad, y los municipios, que ofrecen asistencia social. Tras una evaluación, el CWI transfiere las personas cuyo perfil no corresponde al mercado de trabajo al UWV y a los municipios, los cuales, a su vez, normalmente subcontratan los servicios de colocación y de reinserción a proveedores privados y públicos. (OCDE. Perspectivas del Empleo 2007).

apoyo se intensifican progresivamente a los 3, 6 y 12 meses de desempleo.

Figura 1. Profiling en el Servicio Público de Empleo holandés.



Como puede observarse en la figura 1 las claves de este sistema son:

- Los centros locales para el empleo (WERKpleinen) no clasifican a los usuarios en categorías sino que siguen un proceso por etapa.
- Los niveles de intervención y apoyo se intensifican con el tiempo para todos los demandantes de empleo.
- Actualmente, los servicios básicos son propuestos a partir de los primeros tres meses y después,
- se intensifican los servicios al cabo de 3 y de 6 meses.
- Tras 12 meses de desempleo, los demandantes de empleo pueden ser derivados a proveedores privados que se encargarán de su reinserción.

La **evaluación/clasificación del demandante de empleo se lleva a cabo en el primer encuentro** y esta entrevista se realiza entre la tercera y la cuarta semana tras la inscripción como desempleado. Los usuarios son evaluados incluso antes de dejar de trabajar, cuando reciben el preaviso de

despido. Además, hacen **entrevistas de seguimiento periódicas cada 3, 6 y 9 meses** tras la inscripción en el paro.

A raíz de los recortes presupuestarios más recientes, **en un futuro próximo** solo estarán disponibles, **durante los 3 primeros meses de paro, los servicios online**, seguido de servicios de coaching online (del tercer al duodécimo mes) y de una **activación obligatoria al cabo de 12 meses**.

Por último, señalar que con un horizonte de recorte de gasto impuesto del 50% para 2015, el Servicio Público de Empleo holandés apuesta claramente por nuevas herramientas, accesibles online, que puedan ser auto-aplicadas por los demandantes de empleo con el fin de que disminuyan así los contactos personales. En la mencionada Conferencia de 2011 se presentaron dos nuevos instrumentos para el perfilado que se encuentran actualmente en fase de implementación:

- *Explorador de empleo* “Werkverkenner” predictor de oportunidades de empleo basado en la ocupación de la región.
- *Explorador personal* “Persoonsverkenner” predictor de oportunidades de empleo basado en las características personales.

### B. El modelo Alemán<sup>14</sup>

Denominación de la herramienta: **4PM**

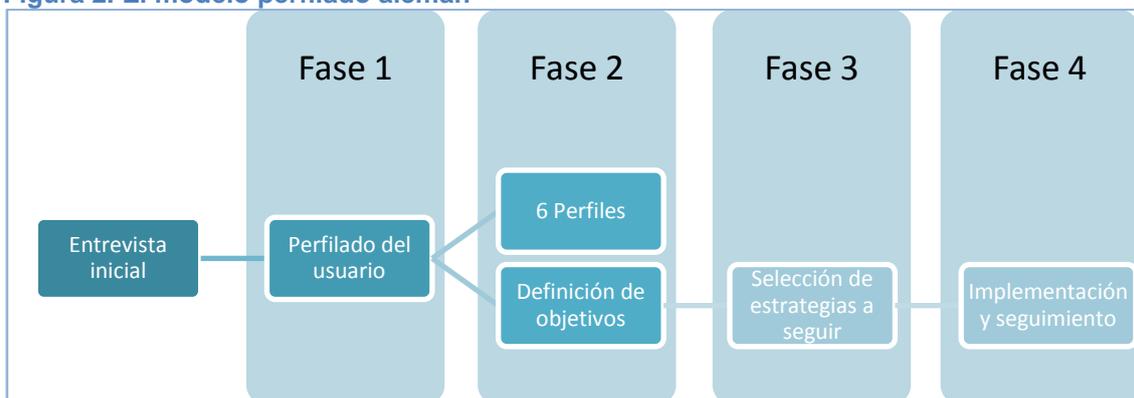
Tipo de perfilado: **Experto**

Servicio Público Empleo alemán

[http://www.arbeitsagentur.de/nm\\_426332/EN/Navigation/Startseite/Englisch-Nav.html](http://www.arbeitsagentur.de/nm_426332/EN/Navigation/Startseite/Englisch-Nav.html)

Puesto en marcha en 2009, el modelo alemán de perfilado se denomina **sistema de 4 fases** para la intermediación laboral (ver gráfica 2) y se incluye una evaluación del potencial de los usuarios mediante un software especial que utiliza bases de datos en habilidades interpersonales y sociales (Kodiak tratado, más ampliamente en el punto [3.3.3.](#)). Aplican un enfoque de integración sistemática relacionando los perfiles de usuarios (o necesidades) a una mayor planificación de acciones. El modelo de cuatro fases consta de los siguientes elementos: elaboración de un perfil (profiling), determinación de objetivos, elección de la estrategia y puesta en práctica.

Figura 2. El modelo perfilado alemán



La Agencia Federal de Empleo ha elaborado un sistema informático que permite documentar cada una de estas fases así como cada entrevista y

<sup>14</sup>Más información en: Actualidad Laboral (diciembre 2010) "El itinerario en el SPE alemán: la introducción del modelo de 4 fases" Publicaciones del Ministerio de Empleo y Seguridad Social. <http://www.empleo.gob.es/es/mundo/consejerias/alemania/consejeria/publicaciones/Public5/92.pdf>

gestión que se realice. Esta Agencia aplica actualmente seis perfiles de usuario con el objeto de comprender mejor los perfiles complejos.

### *Fases del proceso*

- **En la primera fase** se define el perfil individual del desempleado. El profiling consiste en la elaboración de un perfil del demandante de empleo que identifica las fortalezas y debilidades del demandante, corrigiendo la excesiva centralidad de los déficits. Se tienen en cuenta el conjunto de competencias profesionales y transversales, como por ejemplo, los conocimientos de idiomas. A diferencia de lo que se venía haciendo hasta la fecha, el análisis de los impedimentos y de las dificultades se realiza en un segundo paso. Para ello, se diferencia entre:
  - **tres ámbitos individuales** (cualificación, capacidad de rendimiento y motivación) y
  - **otras tres relacionadas con el entorno** (condiciones del entorno como, por ejemplo, situación económica, situación familiar, vivienda y mercado de trabajo/formación).

Todo ello desemboca en el pronóstico de integración con el que el **orientador intenta definir los objetivos que parecen adecuados** para el demandante en cuestión. El primer paso consiste en definir si parece probable una reinserción laboral en un plazo inferior a un año (perfil cercano a la integración) o si el plazo probable será superior al año (perfil complejo). Una vez realizada esta clasificación básica, se procede a una subdivisión más diferenciada en un total de **seis perfiles** (ver tabla 4).

Tabla 4. Perfiles y ámbitos prioritarios de actuación del modelo alemán

	PERFIL CERCANO A LA INTEGRACIÓN			PERFIL COMPLEJO		
Perfiles de usuario	Perfil de mercado	Perfil de activación	Perfil de promoción	Perfil de desarrollo	Perfil de estabilización	Perfil de apoyo
Incorporación	≤ 6 meses	≤ 6 meses	= 6 meses	> 1 año	≤ 1 año	> 1 año
Ámbitos prioritarios de actuación	No presenta una necesidad específica de actuación.	Presenta una necesidad de actuación en el ámbito de la motivación. El punto central es la activación, posiblemente hay que definir una alternativa laboral o mayor movilidad/flexibilidad.	Necesidad de actuación en los siguientes ámbitos: cualificación, capacidad de rendimiento y condiciones marco.	Necesidad de actuación en los siguientes ámbitos: cualificación, capacidad de rendimiento y condiciones marco.	Necesidad de actuación en la capacidad de rendimiento y en al menos otros dos ámbitos.	Necesidad de actuación en las condiciones marco en al menos otros dos ámbitos.

El manual de la Agencia Federal de Empleo (2010) señala que **los perfiles han de ser elaborados en base de al menos una entrevista personal de una duración aproximada de 60 minutos.**

- En la **segunda fase, el orientador y el desempleado definen juntos un objetivo laboral realista.** Por regla general, los perfiles complejos suelen derivar en objetivos a medio o largo plazo y pueden ser subdivididos en metas parciales.
- La **tercera fase** consiste en **seleccionar estrategias individualizadas** y específicamente diseñadas para el demandante en cuestión. Para ello, el orientador cuenta con un banco de datos que contiene 30 estrategias modelo que pueden ser ampliadas o redefinidas. El manual de la Agencia Federal de Empleo recomienda elaborar para los desempleados que presenten un perfil complejo un itinerario de una duración de hasta

dos años que conste de varios objetivos parciales. Recalca la importancia de hacer un seguimiento regular y de que los objetivos sean realistas para así motivar al desempleado. En los casos que presentan una problemática múltiple deberá aplicarse la siguiente prioridad: mejora de las condiciones marco, capacidad de rendimiento, motivación y, por última, cualificación.

- En la **cuarta fase se implementan las estrategias**. Comienza con la formalización de un acuerdo individual de inserción. Una herramienta informática permite elaborar dicho acuerdo y hacer un seguimiento del mismo. Por regla general, **el acuerdo individual cubrirá un período de seis meses** y regulará todos los acuerdos que hayan sido formulados durante la entrevista(s) personalizada(s). Recoge todas las actividades actuaciones del orientador y del desempleado y deberá ser firmado por ambas partes. **Deberá ser renovado** una vez que finalice el período de seis meses o antes en caso de necesidad. El orientador cuenta con una herramienta informática que le permite integrar en el acuerdo los resultados de las tres fases anteriores. **También forma parte de esta fase el seguimiento** estructurado del itinerario. El manual de la Agencia presta especial atención a la entrevista personalizada de seguimiento, especificando cuatro áreas que ésta deberá cubrir necesariamente:
  - Control del cumplimiento de los pasos recogidos por el acuerdo de inserción laboral;
  - Revisión del perfil, de los objetivos y de las estrategias;
  - Evaluación de las actividades iniciadas por el desempleado para solicitar un puesto de trabajo y,
  - por último, acordar los siguientes pasos y citas previas.

### C. La experiencia Danesa

Denominación de la herramienta: **Employability Profiling Toolbox**

Perfilado. **Por expertos y grupos**

Servicio Público de Empleo danés:

<http://ams.dk/da/Ams/English.aspx>

En Dinamarca se identifica **la empleabilidad potencial** de los parados como la distancia de éstos al mercado laboral. También puede expresarse como el grado de adecuación entre los recursos para la búsqueda de empleo y los requerimientos del mercado de trabajo, siempre teniendo en cuenta que la empleabilidad está condicionada por la interacción dinámica de ambos (mercado y recursos personales).

La **evaluación/clasificación del demandante de empleo se lleva a cabo en el primer encuentro y esta entrevista se realiza entre la tercera y la cuarta semana** tras la inscripción como desempleado.

La experiencia danesa ejemplifica la dificultad de la convivencia de un instrumento de perfilado con la experiencia de los orientadores. En este país, la promoción del perfilado se ha basado en el apoyo a la experiencia de los orientadores del SPE, en la detección temprana y en el acompañamiento a los desempleados que presentan un alto riesgo de paro de larga duración. **Se introdujo en 2004**, mediante un modelo estadístico perfeccionado, el **Job Barometer**, tras varias reformas orientadas a ayudar a los colectivos más vulnerables. El objetivo de esta reforma de “activación” de los demandantes de empleo consiste en promover una salida más rápida del paro comprometiéndoles a aceptar cualquier empleo calificado como “aceptable”, y garantizándoles un nivel de ingresos durante su período de paro, según el modelo llamado “flexiseguridad”. Es pues, el carácter de un acompañamiento más temprano, lo que ha llevado a introducir una herramienta de perfilado que permita asignar eficazmente las ayudas propuestas por los SPE (la mayoría, programas de formación).

Con el tiempo, la autoridad laboral danesa (Danish Labour Market Authority) ha reducido el número de categorías de perfiles de usuario de 5 a 3 porque consideran que existen categorías muy heterogéneas de usuarios. De este modo reducen las categorías y las igualan en todo el país:

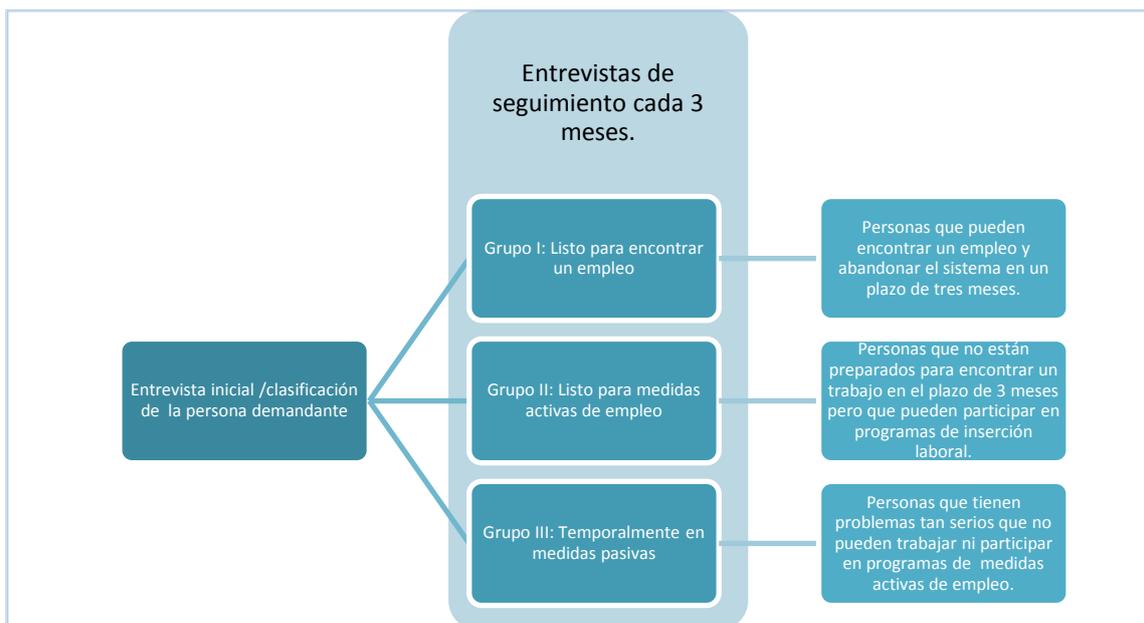
- Estas **tres categorías** no suponen más que una indicación aproximada del proceso de correspondencia entre los demandantes y las ofertas de empleo.
- **Los orientadores pueden**, en principio, **elegir los servicios** y las intervenciones disponibles como medidas de PAMT, pero deben respetar las exigencias de activación basadas en la edad.
- Los parados de menos de 30 años pueden y deben participar en medidas de activación antes de 13 semanas tras su inscripción en el paro. La oferta tendrá una duración al menos seis meses consecutivos.
- Los parados menores de 25 años que no cuenten con ninguna titulación profesional deberán reanudar sus estudios y
- los que tengan más de 30 años deberán obligatoriamente participar en medidas de activación a partir del noveno mes de desempleo; para los mayores de 60 años esta obligación es a partir del sexto mes.

Además de las modificaciones experimentadas por el ampliamente referenciado Job Barometer, **en 2011** la Agencia de Empleo danesa presentó una nueva herramienta llamada: “Employability Profiling Toolbox”, en la **Conference on Profiling Systems for Effective Labour Market Integration** y es la seleccionada para exponer a continuación con mayor detalle.

Esta herramienta clasifica a los demandantes de empleo en **3 grupos** diferentes y consiste en un registro individual (que registra los avances de la persona en un periodo determinado), un barómetro laboral (con información sobre las condiciones de trabajo del mercado local en el que busca empleo), un folleto orientativo (con información sobre las competencias en la búsqueda de

empleo) y una guía. **La asignación a un grupo u otro depende de la valoración que realice el orientador en función de las características individuales** de la persona y su mayor o menor capacidad para encontrar un empleo. A las personas desempleadas que perciben una prestación por desempleo se les asigna el grupo 1, por definición.

Figura 3: El modelo de perfilado danés (2011)



Se expone a continuación el proceso que se sigue:

La primera cuestión que se plantea es: **¿puede la persona encontrar un nuevo empleo en el plazo de 3 meses?**

✓ **Si la respuesta es afirmativa** pasará a integrar el

#### **Grupo 1= Listo para encontrar un empleo**

- No necesariamente el trabajo que encuentre será a tiempo completo pero suficientes horas para dejar el sistema, es decir, tiene capacidad para mantenerse por sí mismo.
- La evaluación se basa en las características individuales es decir, es independiente de si la situación laboral es buena o mala.
- **Características comunes:** Tienen diferentes perspectivas temporales de cuándo pueden encontrar trabajo pero tienen en común que pueden empezar a trabajar en el plazo de tres meses y por tanto todos son un recurso importante para el mercado laboral.
- Lo habitual es encontrar un empleo ordinario pero puede pasar antes por ejemplo, por un puesto de trabajo-formación.
- **Obligaciones:**
  - Registrarse y activar su CV en Jobnet.dk.
  - Disponibilidad para trabajar.
  - Contacto personal por lo menos cada tres meses.
  - Confirmación semanal online de una búsqueda activa de empleo.
  - Participar en programas de empleo dirigidos según la Ley de Medidas Activas de Empleo.

**Si la respuesta es negativa** se plantea un nuevo interrogante:

**¿Puede participar en medidas activas de empleo?**

**Si la respuesta es afirmativa** se le incluye en el

### **Grupo 2= Listo para medidas activas de empleo**

- La evaluación se basa en las herramientas proporcionadas por la Ley danesa sobre medidas activas de empleo (por ejemplo, formación en el puesto de trabajo).
- No es un factor determinante que la Oficina de Empleo cuente con el programa adecuado para el demandante, sino que la persona cuente con los recursos necesarios para participar en el programa.
- El número de horas que el usuario puede pasar participando en un programa no es un factor decisivo.
- **Características comunes:** Sus problemas no deben ser tan graves como para impedirles dedicar esfuerzos dirigidos hacia la mejora de la empleabilidad:
  - Algunos pueden trabajar unas pocas horas.
  - Otros pueden ser incapaces de trabajar en el momento en el que son valorados.
- **Obligaciones:**
  - Contacto personal por lo menos cada tres meses (excepto para los beneficiarios de prestaciones por enfermedad- que será cada cuatro semanas)
  - Participar en programas de empleo asistidos (formación, prácticas laborales en empresas, subsidios de desempleo –sector privado y público)

**Si la respuesta es negativa a ambas preguntas** pasan a formar parte del

### **Grupo 3= Temporalmente en medidas pasivas**

- Es el único grupo al que la Oficina de Empleo no debe ofrecer mejora de la empleabilidad, sólo entrevistas.
- Las entrevistas cumplen un propósito importante, ya que pueden ayudar a clarificar si el individuo está dispuesto a participar en los programas del mercado de trabajo.
- Las oficinas de empleo juegan todavía un papel activo (programas de iniciativa social según la Ley danesa de Servicios Sociales, por ejemplo, el tratamiento de adicciones a drogas / personas con problemas psicológicos).
- **Obligaciones:**
  - Contacto personal por lo menos cada tres meses.
  - Es el único grupo en la Oficina de Empleo al que no se ofrece programas de empleo dirigido según la Ley de Medidas Activas de Empleo.

*Características principales:*

- Es un **modelo dinámico** – la oficina de empleo debe decidir, en cada contacto con el usuario, si se encuentra en el grupo adecuado.
- **No está limitado el tiempo** que el demandante puede permanecer en un grupo. Sin embargo, la oficina de empleo debe asegurarse que se da una rápida progresión hacia el Grupo 1 y el mercado laboral.
- **Criterios utilizados** por los orientadores para asignar el grupo:
  - Perspectivas del cliente respecto al mercado de trabajo – es decir, la motivación, voluntad, perspectiva realista, etc.
  - Salud –física y mental.
  - Problemas sociales.
  - Duración del desempleo.
  - Falta de competencias sociales.

#### D. El modelo de perfilado francés

Denominación de la herramienta: **Cálculo de riesgo estadístico**

Tipo de perfilado: **Estadístico y experto**

Servicio Público de Empleo francés:

<http://www.pole-emploi.fr/accueil/>

En el modelo francés al igual que en el alemán, utilizan un modelo en cuatro fases, aplicando un enfoque de integración sistemática relacionando los perfiles de usuarios (o necesidades) a una mayor o menor planificación de acciones. El perfilado francés consta de dos etapas:

- Primeramente se utiliza el perfilado estadístico propiamente dicho, efectuado por el SPE, para evaluar el riesgo estadístico de desempleo de larga duración.
- Después, un orientador conduce una entrevista de posicionamiento en uno de los cinco itinerarios predefinidos.

Así, el demandante de empleo debe inscribirse primero en el SPE donde mantendrá una entrevista con un orientador para determinar su posicionamiento previo en un itinerario, calculando por un lado su riesgo estadístico (RS) y por otro su empleabilidad (CE).

Los RS de desempleo de larga duración son tres:

- **RS1:** Bajo- salida en los próximos tres meses.
- **RS2:** Medio- salida antes de 12 meses.
- **RS3:** Alto- salida después de 12 meses.

La CE indica la posición del demandante de empleo en el mercado de trabajo:

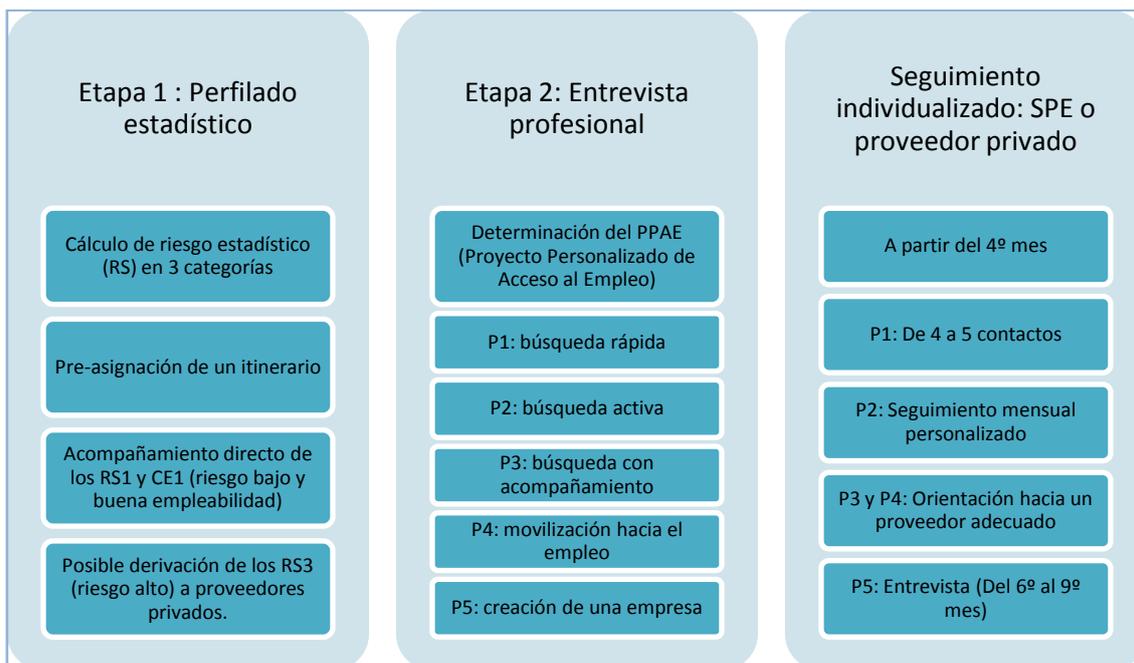
- **CE1:** posicionado en un sector clave.
- **CE2:** no posicionado en un sector clave.

Estos cálculos se realizan a partir de datos administrativos y personales del demandante de empleo (18 variables) y permiten a los orientadores inscribir provisionalmente al demandante en uno de los tres itinerarios de inserción principales (P1, P2, P3):

- **P1: Búsqueda acelerada**- considerados próximos al empleo, con una profesión adecuada al mercado y una empleabilidad validada.
  - **P2: Búsqueda activa**- deben primeramente afinar su proyecto y desarrollar competencias específicas (incluida la búsqueda de empleo).
  - **P3: Búsqueda con acompañamiento**- previamente deben incluir dispositivos adecuados para aproximarse al mercado laboral antes de realizar una búsqueda efectiva.
  - **P4: Movilización hacia el empleo**- son los que precisan como primera medida de un acompañamiento social.
  - **P5: Creación de una empresa**- aquellos que tienen como proyecto fundar su propia empresa.
- 
- Una vez que se ha efectuado este doble perfilado, el objetivo es realizar un **seguimiento y un acompañamiento personalizado** a lo largo de todo el periodo de desempleo, hasta la vuelta al trabajo (es por eso que se utiliza el término itinerario, por la idea de un seguimiento permanente). Para garantizar la actualización del acompañamiento, y su adaptación en función de la evolución a las necesidades y a la situación del desempleado, se pone en marcha un **seguimiento mensual personalizado, a partir del cuarto mes de inscripción**. Éste consiste en una entrevista mensual con el mismo orientador de referencia a lo largo de todo el itinerario. Este seguimiento mensual afecta esencialmente a los P2. De hecho, los P1 deben abandonar el paro antes de 3 meses y son apoyados por el SPE quien les garantiza de 4 a 5 contactos en un plazo de 60 días (contactos que pueden ser entrevistas telefónicas o presenciales); si no encuentran un empleo al cabo de 4 meses, los P1 son reclasificados en P2.

- Los P3, P4 y P5 no dependen directamente del dispositivo de seguimiento mensual: con los P3 y P4 se contacta mensualmente y pueden ser derivados a proveedores externos, y los P5 tienen derecho a un seguimiento individual de los 6 a los 9 meses.

Figura 4. Modelo de perfilado francés



**Características principales:**

- La evaluación/clasificación del demandante de empleo se lleva a cabo en el primer encuentro y esta entrevista se realiza entre la tercera y la cuarta semana tras la inscripción como desempleado.
- El seguimiento del demandante de empleo se realiza mensualmente.
- La frecuencia de las entrevistas está directamente relacionada con la pertenencia a una u otra categoría.

### E. El modelo de EE.UU

Denominación de la herramienta: **Worker Profiling and Reemployment Services**

Tipo de perfilado: **Estadístico**

Departamento de Empleo <http://www.doleta.gov/jobseekers/>

Red de Centros por Estados <http://www.ajb.org/>

Estados Unidos fue el primer país en recurrir a los métodos de perfilado con los *Worker Profiling and Reemployment Services* (WPRS) en 1993, promoviendo que todos los Estados pusieran en marcha sus servicios de empleo basándose en el establecimiento de los perfiles. El objetivo era identificar al 5% de los parados que reciben prestaciones y que agotaban sus veintiséis semanas de prestación económica.

Teniendo presente que la construcción “técnica” de los modelos refleja a menudo los objetivos asignados al dispositivo, se puede apreciar cómo en Estados Unidos nace como un instrumento para la asignación de los fondos disponibles con el fin de limitar los gastos en políticas de empleo por lo que sólo los desempleados que reciben indemnizaciones, aquéllos que suponen un coste directo para el servicio público de empleo, son “perfilados”.

En relación con el uso de métodos de perfilado estadístico en EEUU los orientadores **están obligados a realizar un perfilado “puro”** y los resultados del perfilado estadístico son los únicos elementos que determinan si el usuario tiene derecho o no a una medida de apoyo más específica.

Este modelo postula que es posible resumir adecuadamente la información que influye en la probabilidad de vuelta al trabajo de un individuo con la ayuda de un conjunto de variables previamente definidas. Este principio traduce la teoría en una doble causalidad:

- Que la duración del desempleo está ligado a características identificables, observables y cuantificables del demandante de empleo y
- Que **las relaciones válidas para un individuo lo son igualmente para otro que presente características similares**, por lo que es legítimo

usar el dato para predecir el riesgo futuro y la posición teórica de un nuevo individuo en el mercado laboral.

La experiencia americana es especialmente interesante pues valida mediante los WPRS, tres etapas que permiten contemplar como un conjunto coherente de servicios activos de empleo esto es, la utilización de un sistema de perfilado, un proceso sistemático de prestación de servicios y un mecanismo de seguimiento.

Por su amplitud, los WPRS constituyen las medidas clave del SPE americano. Contemplan un proceso en dos etapas desde que el desempleado se inscribe en el paro:

- Se excluyen de las ayudas potenciales los beneficiarios de oficinas de colocación sindical o del sistema *lay off/recall*. Así como los desempleados sin prestaciones. (Los primeros porque ya están cubiertos por un sistema privado de seguro (sindicato, empresa u otro organismo), los segundos porque no suponen más que un coste bajo para el SPE.
- Se identifican rápidamente, entre los beneficiarios de prestaciones de desempleo, los potenciales parados de larga duración mediante el modelo estadístico. Para realizarlo, cada oficina de empleo construye su propio modelo de perfilado con los datos del mercado de trabajo local, lo aplica a las características individuales de cada desempleado y le atribuye una puntuación (generalmente entre 1 y 20), después clasifica a los demandantes de empleo de la puntuación más alta a la más baja. El SPE local determina el número de parados de los que se puede hacer cargo en función de su dotación presupuestaria, y elige a los demandantes a colocar según el orden decreciente de sus puntuaciones que son las únicas determinantes de la asistencia a la que tienen o no derecho.

La preselección realizada por el perfilado excluye a la mayor parte de los desempleados que, si no son incluidos por el modelo de perfilado en las cinco primeras semanas de indemnización no se podrán beneficiar de las medidas de apoyo. Por otra parte, no hay que olvidar que aunque los Estados Unidos aportan tradicionalmente una ayuda mínima a los desempleados, ello se debe en parte a que su mercado laboral es muy flexible, lo que permite a muchas personas paradas encontrar trabajo por sus propios medios, sin necesidad de un acompañamiento específico.

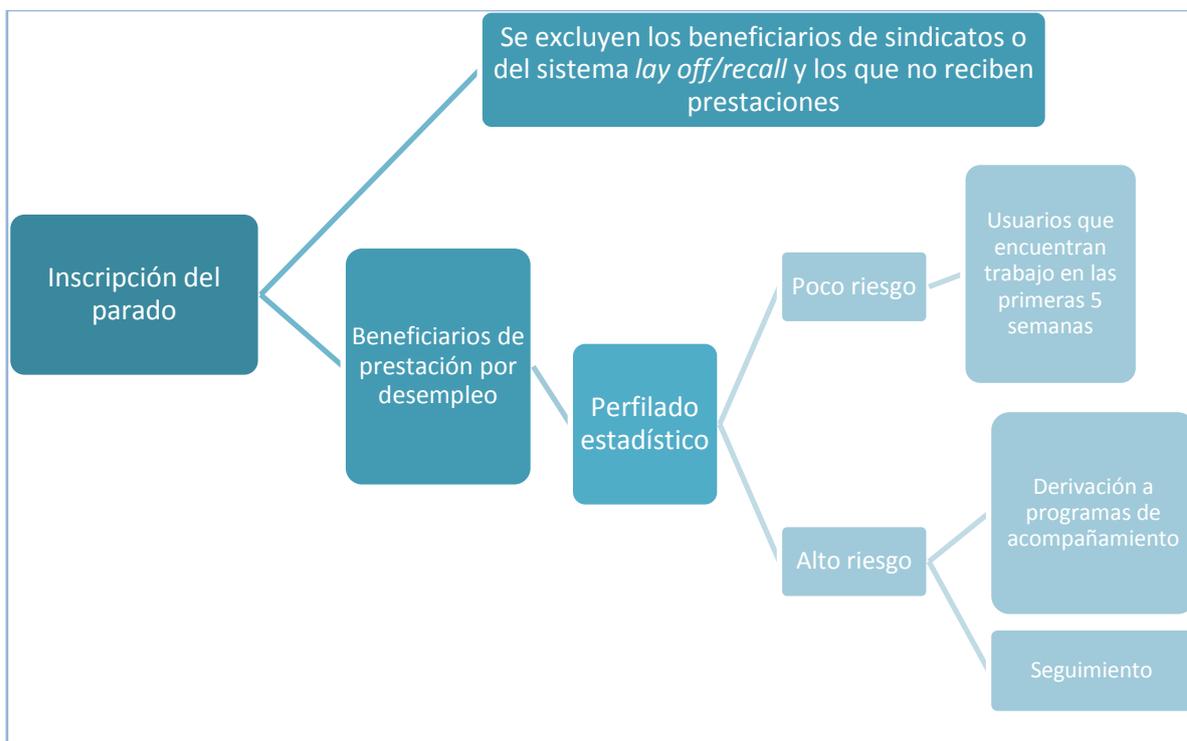
Los resultados de una evaluación (1995-96) del “Workers Profiling and Reemployment System” (WPRS) en seis estados de Estados Unidos, que utiliza los datos sobre las colocaciones indican que el sistema de perfilado ha reducido la duración de la percepción del subsidio de desempleo entre 0,21 y 0,98 semanas. La evaluación realizada por Black et al (2003) del sistema de perfilado de Kentucky indica una reducción de 2,2 semanas de percepción de subsidio de desempleo, o sea 143 dólares por beneficiario, y un aumento de 1.054 dólares de los ingresos anuales por beneficiario. Un estudio reciente en Georgia muestra que, incluso durante la reciente “gran recesión” y con el aumento de la tasa de personas que finalizan sus prestaciones, el modelo de perfilado es entre el 50 y el 60% más eficiente que la asignación aleatoria (O’Leary et Eberts, 2009)<sup>15</sup>. El mantenimiento del perfilado estadístico como práctica ordinaria en EEUU puede ser considerada como una prueba implícita del reconocimiento de la efectividad del sistema.

---

<sup>15</sup> Existen también Estados en los que los resultados en materia de previsión son pobres, en general porque a sus modelos les faltan covariables o se apoyan en datos de mala calidad. Frecuentemente, Los modelos no incluyen competencias genéricas o incluso variables esenciales como la edad, el sexo o la pertenencia étnica – pues su utilización está prohibida por la legislación sobre derechos civiles de los EE.UU. Ni los cuestionarios cumplimentados por los participantes, ni las evaluaciones de los técnicos del SPE son utilizados para elaborar el perfil de los usuarios.

O’Leary, C. and R. Eberts (2010): Employment and Training Policy in the United States during the Economic Crisis. Upjohn Institute Working Paper No. 10-161  
[http://research.upjohn.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1178&context=up\\_workingpapers](http://research.upjohn.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1178&context=up_workingpapers)

Figura 5. El sistema americano de perfilado



### *Características principales:*

El modelo americano se apoya en una herramienta estadística relativamente perfeccionada, que supone:

- su fortaleza: una selección eficaz y ahorro sustancial para el SPE) y
- su debilidad, ya que la calidad de los servicios ofrecidos a los desempleados sufre y los técnicos de los servicios locales de empleo son parcialmente despojados de su experiencia
- son los resultados del modelo estadístico los que deciden automáticamente beneficiar o no a un individuo de medidas de acompañamiento, sin especificar, por otra parte, cuáles.

## F. El modelo australiano

Denominación de la herramienta: **Job Seeker Classification Instrument**

Tipo de perfilado: **Estadístico**

Servicio Público de Empleo australiano

<http://deewr.gov.au/job-services-australia-jsa>

Australia es sin duda el país que, junto con Canadá, ha desarrollado el modelo de perfilado más próximo al modelo americano. En 1998 el servicio público de empleo australiano (Centrelink) puso en marcha su herramienta para perfilar denominada JSCI (Job Seeker Classification Instrument). En un primer momento, se utilizó para la identificación en el momento del registro de aquellas personas que tenían riesgo de convertirse en paradas de larga duración. A estas personas desempleadas se les ofrecía apoyo inmediato según sus necesidades individuales. Este modelo estadístico utiliza un sistema de regresión logística que estima el peso relativo de “n” factores de riesgo que han sido asociados con el paro de larga duración.

Desde que los demandantes de empleo se inscriben en el paro, son perfilados gracias al modelo nacional (JSCI) que puede calcular su distancia al mercado de trabajo. Australia utiliza el mismo modelo y sus 14 variables<sup>16</sup> se aplican en todo el país. Aquí se tiene en cuenta más la situación personal del desempleado que la del mercado laboral en el que está inscrito.

- El perfilado inicial se efectúa a lo largo de una entrevista individual llamada “búsqueda de empleo”, y tiene lugar en una oficina de Centrelink (SPE australiano), con un psicólogo del trabajo o un orientador social. La diferencia mayor respecto al sistema americano es que aquí el personal del SPE puede calificar el diagnóstico estadístico del modelo de perfilado y completarlo con otras variables no

---

<sup>16</sup> Edad, género, nivel de alfabetización, discapacidad, experiencia profesional, estabilidad del lugar de residencia, nivel educativo, antecedentes judiciales, factores personales, estatus indígena, país de nacimiento, situación geográfica, titulación, estatus familiar, acceso telefónico.

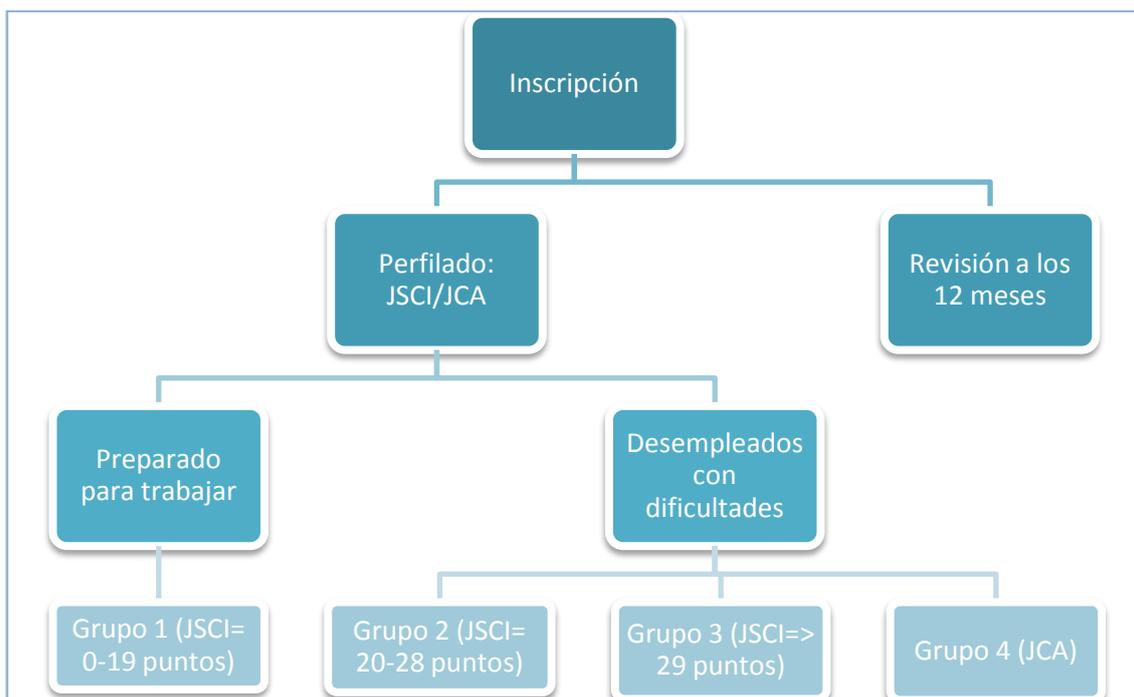
contempladas (como capacidad de expresión del parado, presentación personal, etc.). Se sale pues del modelo estadístico para tomar de los orientadores una parte de su experiencia.

- Los orientadores tienen la posibilidad de profundizar la entrevista inicial con el fin de completar su diagnóstico, convocando a la persona a un *JSCI Supplementary Assessment (JSA)* que puede durar hasta tres horas, para minimizar los riesgos de una clasificación errónea y asegurar la correcta inscripción del desempleado a un programa adaptado a su situación personal.
- Una vez que la puntuación del demandante está definitivamente validada por el orientador, ésta será válida durante un año, a menos que su situación no evolucione.
- La persona desempleada es entonces derivada a proveedores locales y, ubicada en los programas dispuestos por los proveedores públicos o privados, lo que en Australia supone la externalización del SPE.

Desde 2006, se han producido modificaciones en el modelo con el fin de poder calificar mejor a aquellas personas desempleadas con mayores dificultades de inserción y reevaluando el peso dado a cada una de las variables con el fin mejorar la fiabilidad de la herramienta.

La evaluación de la actitud se utiliza periódicamente por miembros del Job Network (proveedores privados) como parte del perfilado.

Figura 6. El modelo australiano de perfilado



Al disponer de datos sobre el tiempo de inscripción en el desempleo, así como de la cantidad de subsidio de desempleo cobrado y otras variables recogidas en este sistema, se tienen valoraciones exactas y se cuantifican los beneficios en términos de inserción laboral.

Contrariamente a lo que ocurre en los países europeos, los resultados del perfilado en Australia son determinantes para la asignación de recursos de orientación. Los demandantes de empleo valorados “de riesgo” por el JSCI son derivados a Job Services Australia (red de prestación de servicios de mediación para el empleo). Centrelink, organismo gubernamental de seguridad social, (<http://www.humanservices.gov.au/customer/information/centrelink-website>) remunera a los prestadores de servicios en función de los resultados del JSCI.

### 3.1.2. Comparativa entre los modelos expuestos

En un repaso de las experiencias expuestas y de la bibliografía consultada, en la que se incluyen otros países de nuestro entorno (como Reino Unido, Bélgica o Finlandia) hemos podido observar una serie de cuestiones que consideramos importante rescatar:

- En la mayoría de los países examinados, **la clasificación** se lleva a cabo en el primer encuentro entre el demandante de empleo y el orientador a través de **una entrevista en profundidad**. En Australia y EE.UU., el perfil de usuario es identificado tras la demanda de prestación. Dado que parece que una rápida activación es la prioridad de todos los países, el acento se pone en la reducción del tiempo de espera entre el registro a través del SPE y la primera entrevista. En la mayoría de los países, la primera entrevista se realiza entre la tercera y la cuarta semana tras la inscripción como desempleado. En Alemania y los Países Bajos los demandantes de empleo deben inscribirse antes incluso de dejar de trabajar, tras recibir el preaviso de despido. En todos los países, la primera entrevista tiene como fin lograr un acuerdo mutuo de inserción.
- A lo largo de las **entrevistas de seguimiento periódicas**, las perspectivas del usuario en el mercado de trabajo son reevaluadas (el llamado “perfilado dinámico”) y se evalúa tanto la adecuación de las acciones de búsqueda como el apoyo recibido. La frecuencia de las entrevistas de seguimiento está regulada en algunos países (ej. cada 3 meses en Dinamarca) o está determinada por el reglamento interno del SPE. En los Países Bajos los perfiles son revisados a los 3, 6 y 9 meses y a partir de entonces normalmente todos los meses tras la inscripción en el paro. Otro ejemplo es Alemania, donde son revisadas cada 6 meses.
- Sorprendentemente, en la mayoría de los países, **la asignación de recursos no parece estar correlacionada realmente** con la frecuencia

de contactos con los usuarios **en función de sus perfiles**. La Agencia de Empleo alemán solo establece recomendaciones y sugerencias sobre una frecuencia mínima en función de los diferentes perfiles de los beneficiarios del SPE. La distribución de los perfiles de usuarios solo es un determinante secundario del proceso de planificación. Otros factores, como la tasa de paro regional, juegan un papel más determinante en los acuerdos presupuestarios entre las autoridades locales y centrales. En Dinamarca, por ejemplo, existe un importe máximo para el coste de las medidas activas por cada persona insertada a tiempo completo y el Estado lo reembolsa a los municipios como responsables de la gestión.

- Contrariamente a lo que ocurre en los países europeos, los resultados del perfilado **en Australia y Estados Unidos son determinantes para la asignación de recursos de orientación**, algo que no ocurre en los países europeos. El mantenimiento del perfilado estadístico como práctica ordinaria en EE.UU. y, algo menos, en Australia puede ser considerada como una prueba implícita del reconocimiento de la efectividad de estos sistemas.
- Otra diferencia (brecha/laguna) es el análisis coste-beneficio de la intervención temprana. Las ventajas de una evaluación temprana seguida de un acompañamiento dirigido para reducir los efectos nefastos del paro (de larga duración), ¿aumentan los riesgos potenciales del efecto “peso muerto” de la intervención temprana? En la mayoría de los países, los costes de “peso muerto” de la intervención temprana no se calculan, pero se dispone de datos que indican que en Reino Unido cerca del 50% de los demandantes de empleo lo encuentran antes de los 3 meses y el 75% antes de los 6 meses. Precisamente por ello, muchos países han modificado su política retrasando el momento de la intervención.
- Las entrevistas más intensivas son costosas en tiempo y medios. No obstante, disponemos de pruebas empíricas de Alemania, Países Bajos

y de Dinamarca que muestran una mejora de la carga de trabajo o una intensificación de los contactos que pueden ser eficaces (y rentables). Un proyecto piloto llevado a cabo en 14 oficinas de empleo local de Alemania revela un mejor reparto de carga de trabajo (70 desempleados por orientador) reduce en 10 días la duración media de la prestación por desempleo (Hainmueller et al., 2009). Nuevas investigaciones pretenden evaluar el coste-efectividad. Koning (2009) ha indicado resultados similares en Holanda<sup>17</sup>. En Dinamarca, se han dado cuenta que aumentando la frecuencia de los contactos con el usuario y obligando además a la participación en los programas a tiempo completo, la duración del paro puede reducirse en 3 semanas (Rosholm, 2008).

- El papel de los proveedores privados es especialmente importante en Australia, donde se deriva en función de la empleabilidad supuesta de la persona desempleada. Además, se tienen mucho más en cuenta las variables individuales que las variables del mercado de trabajo.
- El ejemplo de Holanda demuestra además, no solo la posibilidad sino también la necesidad futura de herramientas electrónicas para el perfilado y plantea cuestiones importantes de cara a valorar la viabilidad para pasar de forma más o menos rápida de un modelo de Servicio Público de Empleo dominado por el contacto personal a otro apoyado, sobre todo en los primeros momentos, en los servicios electrónicos.

---

<sup>17</sup> Según los datos administrativos y teniendo en cuenta el hecho de que la carga de trabajo varía significativamente entre las oficinas y el tiempo, el autor concluye que el aumento del número de asesores aumenta la tasa de salida del desempleo a corto plazo.

### 3.2. Los nuevos enfoques del perfilado: la evaluación de competencias.

En los últimos tiempos, los **enfoques de perfilado** se han vuelto **más globales** y han evolucionado, pasando de la simple recopilación de información a través de un expediente a cerca de un demandante, de su experiencia laboral y sus cualificaciones, para añadir la información sobre sus competencias genéricas y también sobre sus habilidades personales y sociales. Ello ha supuesto el desarrollo del perfilado por parte de los SPE, elaborando herramientas e instrumentos que incluyen la evaluación y valoración de las competencias, incluyendo las interpersonales y sociales. Esta evolución ha sido alimentada, también en parte, por diversos imperativos de los poderes públicos con el fin de mejorar los niveles de competencia para consolidar la competitividad económica (Bimrose et. al., 2011).

La actual situación económica además, supone un **aumento de la demanda del empleador sobre las habilidades y competencias transferibles**, así como los cambios en el mercado de trabajo que han llevado a **transiciones laborales más frecuentes** y requieren de una **mayor capacidad de adaptación**.

Simultáneamente, el acento puesto en la empleabilidad (más que en la seguridad de un empleo para toda la vida) ha incrementado la necesidad de que los SPE identifiquen las competencias llamadas “soft” de los demandantes de empleo y que les apoyen a lo largo de toda su vida profesional.

A pesar de esta tendencia universal, no hay una definición consensuada a nivel europeo de los términos habilidades “genéricas” y “soft”. El término hace referencia a la motivación y abarca, a menudo, en una combinación de cualidades y habilidades personales que contribuyen a la empleabilidad. Como simple ejemplo para ilustrar mejor los términos, tomamos la definición del Reino Unido que fue presentado en la Conferencia, y que considera los siguientes (véase también, Bimrose et al., 2007):

Tabla 5. Clasificación de competencias

<i>Competencias genéricas<sup>18</sup></i>	<i>Competencias soft</i>
Comunicación	Entusiasmo
Cálculo aritmético	Confianza
Información tecnológica	Sentido del humor
Trabajo en equipo	Capacidad de adaptación
Mejora del propio aprendizaje	Habilidad para la toma de decisiones
Resolución de problemas	Planificación y organización

Fuente: Bimrose y Barnes 2011

Además, estas nuevas herramientas innovadoras están pensadas para ser accesibles online, lo que permite que los demandantes puedan auto-aplicarlas y obtener un plan de acción personal o explotar las numerosas fuentes de información que aportan los SPE. Ejemplos de ello son algunas de las herramientas que han sido seleccionadas para exponer en el siguiente apartado.

### 3.3. Ejemplos de métodos utilizados para la evaluación de competencias

Para este apartado se han seleccionado, por la novedad y por la información que aportan, por un lado, las dos herramientas que Bimrose<sup>19</sup> y Barnes presentan (2011): la inglesa “Skill Health Check” y la americana “Getting Ready for Your Next Job”. Y, por otro lado, la identificada por Scharle A.<sup>20</sup> (2011) como nuevo desarrollo: “KodiaK” una nueva herramienta desarrollada por la Agencia para el Empleo alemana con el fin de administrar mejor los servicios y los escasos recursos disponibles.

Todos ellos son instrumentos específicos para la evaluación de competencias, que se han desarrollado recientemente y que se encuentran

---

<sup>18</sup> Estas competencias pueden tomar diferentes significaciones según los diferentes contextos profesionales. Por ejemplo, la resolución de problemas está a menudo asociado a problemas matemáticos pero puede igualmente ser aplicado de forma más genérica.

<sup>19</sup> <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6808&langId=en>

<sup>20</sup> <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=7185&langId=en>

todavía en proceso de *testing*, cuyos primeros resultados de evaluación estarán disponibles posiblemente, a finales de este año 2013.

Estas tres herramientas son las que se exponen más ampliamente en este epígrafe, con una síntesis de cada una de ellas, información ampliada a través de anexos y, cerrando el apartado, una síntesis de ventajas e inconvenientes de estos instrumentos.

**Tabla 6. Cuestionarios para la evaluación de competencias**

Modelo	Autoaplicado o facilitado (online o en papel)	Contenido
Skills Health Check (REINO UNIDO)	Principalmente auto-aplicado (disponible online), pero también se facilita en papel y ser cumplimentada con ayuda de un orientador del SPE.	Diseñado para evaluar competencias del lenguaje, aritmética, alfabetización y competencias personales. Destaca puntos fuertes y débiles y las vincula con empleos.
Get Ready for the next job (EEUU)	Auto-aplicado. Herramienta de apoyo para el orientador en la entrevista.	Evalúa competencias para diferentes ocupaciones.
Kodiak (ALEMANIA)	Mixta: autoaplicada y presencial en entrevista con psicólogo u orientador.	Analiza perfil personal y del entorno.

### 3.3.1. Skills Health Check (Reino Unido)

Reino Unido presenta una nueva herramienta informática de evaluación de competencias dirigida a todos los trabajadores en edad de trabajar, y de cualquier nivel educativo (desde sin titulación a titulado superior). Incluye 10 áreas (competencias, intereses, estilo personal, motivación, experiencia en relación con el trabajo con números, experiencia con información escrita, control de información, resolución de problemas, etc.) y ha sido probada, pilotada y evaluada. La versión definitiva está disponible desde otoño de 2012. Sus módulos evalúan competencias genéricas, *soft* y técnicas y está concebida como una herramienta de evaluación integral (Adams et al., 2009).

La fase de prueba realizada a la herramienta ha puesto de manifiesto la necesidad de informar y formar a los profesionales de los servicios de empleo sobre el propósito y el valor añadido de la nueva herramienta y su aplicación práctica. Como resultado, se han desarrollado unos módulos de formación detallados para acompañar el lanzamiento de “Skill Health Check” y puesta en marcha.

Más información en:

<http://skillsfundingagency.bis.gov.uk/>

Acceso online a la herramienta:

<https://nationalcareersservice.direct.gov.uk/tools/skillshealthcheck/Pages/default.aspx>

Una vez que se cumplimentan las 4 áreas de competencias personales y una de las 6 relacionadas con la actividad, la aplicación permite descargar un informe completo de la persona, incluyendo las dos áreas que corresponden a empleos sugeridos y orientación de carrera profesional. El registro del candidato en la web permite ir cumplimentando el cuestionario en el momento que se desee y recuperar los datos consignados hasta el momento. En el [Anexo I](#) se encuentra el desglose de las áreas evaluadas.

### 3.3.2. Getting ready for the next job (EEUU)

En Estados Unidos, la Universidad de Minnesota ha desarrollado una nueva herramienta de autoevaluación: “Getting Ready for Your Next Job” para ayudar a los desempleados y a los servicios de empleo a **identificar las competencias “soft” adquiridas a través del trabajo o de su vida privada**, que puede ayudar en la búsqueda de empleo y en el proceso de transición al trabajo, a la vez que **destaca las deficiencias de cualificación** que pueden suponer un problema a la hora de encontrar trabajo. Con él se evalúan las competencias concretas incluyendo habilidades para la búsqueda de un empleo. **Incluye trece áreas importantes en el logro de un trabajo según diferentes grupos de usuarios.** Un segundo objetivo es desarrollar un

instrumento que las personas puedan utilizar independientemente, ya sea en papel u online.

La herramienta puede ser enviada a los usuarios por correo o estar disponible online y ha sido financiada por el Gobierno. Destaca en la herramienta la inclusión de apartados de *feedback*, asesoramiento general, consejos para la búsqueda de empleo e información acerca de los recursos o actividades específicas disponibles (ya sea del SPE o de proveedores privados que utilizan la herramienta). Las primeras evaluaciones realizadas indican una buena valoración tanto por parte de los técnicos de empleo como de los demandantes. (Wanberg, C.R. et al, 2010)<sup>21</sup>.

Más información en: <http://www.ynj.csom.umn.edu/> y en el [Anexo II](#) donde se encuentra el cuestionario completo (en inglés).

### 3.3.3. KodiaK – The (soft) skills assessment tool (Alemania)

KODIAK es una herramienta técnica mixta, utilizado por psicólogos y los asistentes en colaboración con los orientadores de empleo. Incluye cinco servicios que evalúan diferentes áreas de competencia y utiliza una combinación de web con cuestionarios auto-aplicables y presenciales con servicios de asesoramiento.

Las pruebas iniciales realizadas indican que es importante la **participación de un equipo multidisciplinario**, incluyendo psicólogos y dotar a los agentes de colocación de experiencia en orientación para que de manera confidencial puedan discutir todas las cuestiones sensibles que el uso de KODIAK provoca. Mientras que los usuarios perciben la herramienta como altamente profesional y eficiente, los técnicos de empleo no están plenamente convencidos de sus méritos y su eficacia económica también está por verificar.

---

<sup>21</sup> Wanberg, C.R, Zhang, Z. and Diehn, E.W. (2010). **Development of the “Getting Ready for your Next Job” Inventory for Unemployed Individuals**. Personnel Psychology, 63 (2), 439-478.

Los elementos que se tienen en cuenta en el proceso son:

- Análisis de:
  - Nivel educativo.
  - Experiencia profesional.
  - Habilidades profesionales.
  - Habilidades personales.
  
- Análisis de:
  - Perfil personal.
  - Perfil del entorno.

Como ya se ha comentado, cada vez son más tenidas en cuenta las habilidades personales, o “soft” llegando a tener el mismo valor y consideración que las competencias técnicas<sup>22</sup>. El Servicio Público de Empleo alemán las clasifica en cuatro grupos:

- Competencias metodológicas.
- Habilidades sociales y de comunicación.
- Capacidad para tomar decisiones y ejecutarlas.
- Competencias personales.

En el [Anexo III](#) se incluye información ampliada de las fases, objetivos y mecánica de funcionamiento de esta herramienta.

---

<sup>22</sup> Importancia de las competencias “personales” respecto de las “técnicas” para los empleadores: En una encuesta a 5340 empleadores en 2007: el 82% lo considera más o igualmente importante mientras el 18% lo considera menos importante. Schamale, O (2011) *Profiling systems for effective labour market integration*.BA

### 3.4. Ventajas e inconvenientes de las diferentes herramientas

Bimrose y Barnes (2011) analizan e identifican las ventajas e inconvenientes de estas nuevas herramientas de perfilado por competencias

#### *Ventajas:*

- **Enfoque más global** para la evaluación de la persona: Las evaluaciones de competencias combinan cada vez más diferentes tipos de competencias (interpersonales y sociales, genéricas, técnicas) con los aspectos de interés profesional, la motivación, los conocimientos, los valores y las necesidades, y suponen un soporte más amplio y más riguroso para las decisiones que tienen que ver con el empleo y la carrera futura.
- **Facilidad de acceso:** Es cada vez más frecuente encontrar evaluaciones de competencias disponibles online y que puedan ser utilizadas, de forma independiente, por aquellos demandantes de empleo que prefieren utilizarlas solos.
- Los **procesos de reflexión** necesaria para realizar una evaluación de competencias **constituye en sí misma un proceso de aprendizaje** y de toma de conciencia de las propias capacidades.
- El perfilado de competencias **es apropiado en un contexto político de promoción del aprendizaje a lo largo de toda la vida**- de hecho enfatiza en la realización de formación que las personas pueden realizar para mejorar sus competencias.
- El perfilado de competencias **puede ayudar a los individuos a entender la importancia del contexto** para desarrollar competencias y cómo las competencias pueden ser transferibles a través de contextos personales y profesionales diferentes.

#### *Inconvenientes:*

- Dada la falta de análisis sobre “lo que funciona y para quién” en la mayoría de herramientas de perfilado puestas en marcha con el apoyo

de fondos públicos, **el valor exacto de las evaluaciones de competencias no está claro.**

- **Son pocas** las herramientas de evaluación de competencias interpersonales y sociales de las que se disponen para las categorías desfavorecidas.
- Aunque existe una tendencia a la auto-asistencia, gracias al acceso a herramientas online, los **resultados más fiables se obtienen de instrumentos que requieren al apoyo de un orientador** –sobre todo cuando del proceso debe resultar un plan de desarrollo.
- **Resulta imprescindible convencer** a orientadores, técnicos y responsables de los servicios públicos de empleo **sobre el interés de estos instrumentos** para que su aplicación sea un éxito.
- El **vocabulario utilizado** en las evaluaciones de competencias puede ser confuso y de difícil comprensión tanto para usuarios como para orientadores de los SPE.

Tabla 7. Cuadro resumen de ventajas e inconvenientes

	Ventajas	Inconvenientes
Perfilado por competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque más global de la persona.</li> <li>• Facilidad de acceso</li> <li>• Supone un proceso de aprendizaje.</li> <li>• Vinculado con la promoción del aprendizaje a lo largo de toda la vida.</li> <li>• Facilita el conocimiento y reconocimiento de las competencias adquiridas y el contexto de aprendizaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No está claro el valor de las evaluaciones por competencias.</li> <li>• Existen pocas herramientas que incluyan categorías desfavorecidas.</li> <li>• La auto-aplicación no siempre es fiable.</li> <li>• Se precisa implicación y apoyo de orientadores y responsables de los SPE.</li> <li>• El vocabulario no siempre es adecuado para usuarios y técnicos.</li> </ul>

Bimrose (2011) concluye que el éxito de una evaluación de competencias, de modo que se logre la inserción laboral, dependerá de la interconexión y colaboración entre los agentes implicados para trazar y llevar a cabo el itinerario del usuario, a través un perfilado integral inicial, ya sea mediante el uso de herramientas de auto-ayuda, tecnologías de la información para las entrevistas o evaluaciones a través de entrevistas.

#### **4. Programas de orientación basados en itinerarios en los Servicios Públicos de empleo en España.**

Como se mencionaba en el capítulo 1 de este documento desde diversos organismos nacionales e internacionales se plantea la necesidad de políticas activas de empleo y la participación de los servicios de empleo para mejorar los datos laborales. Los problemas del mercado de trabajo y de las políticas de empleo en relación con el proceso de colocación e intermediación, si bien ha tenido siempre una gran importancia, todavía es actualmente mayor por los efectos de la crisis sobre los mercados de trabajo europeos y especialmente en algunos de ellos en que se registran tasas de empleo muy elevadas (López-Gandía, 2011). Por ello, en el análisis de las medidas a adoptar hay que partir de los aspectos comunes y de las herramientas propias de los servicios a prestar pero también de los condicionamientos y peculiaridades propias de cada país, de su sistema productivo, del nivel de cualificaciones y capacidades profesionales requeridas, del sistema educativo, de su pirámide educativa entre diversos niveles de formación, y de la estructura del sistema institucional del empleo de acuerdo con el modelo de Estado y de descentralización administrativa existente y del papel de la iniciativa privada en los intermediarios y agentes de colocación (López-Gandía, 2011).

Por este motivo, analizar la situación española, en comparación con los datos presentados anteriormente en otros países, pasa por entender los procesos que se siguen en nuestro país. Por un lado, hay procesos de orientación laboral que llevan a cabo principalmente los servicios públicos de empleo y procesos de intermediación laboral, que están más vinculados al sector privado, tanto a las agencias de colocación como a otros organismos público-privados como asociaciones o fundaciones. Los programas de perfilado, como se ha visto en los capítulos previos se basan en una orientación laboral, en el sentido de plantear que la persona sea la protagonista y se responsabilice de su propio proceso de búsqueda de empleo, pero con la intervención de un orientador que guíe en mayor o menor medida este proceso.

A continuación se explica el funcionamiento de los servicios públicos de empleo españoles, de las agencias privadas de intermediación laboral para finalizar con algunos ejemplos de propuestas de perfilado en España.

#### 4.1. Los Servicios Públicos de Empleo en España

El Servicio Público de Empleo (SPE) es la institución que interviene en el mercado de trabajo ofreciendo un servicio de intermediación laboral universal gratuito. Sus funciones van más allá de la intermediación, implementando las políticas activas (orientación y asesoramiento, formación y fomento del empleo) y gestionando las prestaciones por desempleo.

Según Alujas (2011) una forma de evaluación de datos objetivos en cuanto al rendimiento que tiene el SPE en España se basaría en los siguientes aspectos:

- Conseguir que un mayor número de empresarios utilice el SPE como método para cubrir sus vacantes.
- Proporcionar unos candidatos adecuados a las demandas de los empresarios.
- Incrementar de forma sostenida las tasas de intermediación laboral.

También se pueden considerar unos indicadores que permiten evaluar la consecución de los objetivos propuestos (OCDE, 1992; Walwei, 1996):

- La tasa de registro o utilización viene representada por el cociente entre los empresarios que recurren al SPE y las colocaciones totales.
- La tasa de éxito es la relación entre las colocaciones gestionadas por los SPE y los puestos ofrecidos para gestión por parte de los empresarios. Este indicador señala el grado de ajuste entre oferta y demanda de trabajo conseguido por el SPE.
- La tasa de penetración o cuota de mercado se mide por el cociente entre el número de colocaciones en las que intervienen las oficinas del SPE y el número total de colocaciones en el mercado laboral.

La eficacia de la labor de intermediación del SPE será mayor cuanto más elevados sean los indicadores definidos anteriormente, ya que supondrán una mayor confianza por parte de los empresarios, una mejor adecuación entre las ofertas de trabajo realizadas por las empresas y las demandas de empleo de los trabajadores y finalmente, una mayor importancia del SPE como método de colocación efectiva (Aluja, 2011).

Puesto que en el presente informe no se evalúan los SPE de forma general, no se profundiza más en estos aspectos, aunque se señalan por ser una medida de evaluación del sistema que permite evaluar su eficacia.

Sin embargo, sí parece relevante hacer un resumen de la evolución de los SPE en España. Hasta la reforma de 1994 el SPE español se caracterizaba por la obligatoriedad, tanto para empresarios/as como para trabajadores/as, de acudir al INEM en caso de precisar un trabajo o un empleo respectivamente (Rodríguez-Piñero, 1994). El carácter exclusivo del servicio público de colocación se reflejaba en la prohibición de la existencia de agencias privadas de colocación de cualquier clase y ámbito funcional.

A partir de la reforma laboral aprobada en 1994 se suprime el monopolio de la colocación por parte del INEM. La lucha contra el desempleo requería de unos mecanismos de intervención en el mercado de trabajo mucho más ágiles y efectivos. La reforma apuesta por una línea de apertura progresiva hacia mayores ámbitos de actuación para las iniciativas privadas, tanto en materia de colocación como de prestamismo laboral (Casas y Palomeque, 1994; Rodríguez-Piñero, 1994). A partir de ese momento, se autoriza la existencia de agencias de colocación sin fines lucrativos y se permite la actividad de las empresas de trabajo temporal.

Esto provoca una transformación de la estructura de gestión e intervención del INEM en el mercado de trabajo, incluyendo además la apertura a nuevos intermediarios. Participan por tanto:

- Las empresas de trabajo temporal.
- Agencias de colocación sin fines lucrativos.
- Los Servicios Integrados para el Empleo.

Se produce además una segunda transformación del SPE en España al producirse una descentralización desde el INEM hacia las Comunidades Autónomas. Este proceso supone una redefinición del SPE que establece un modelo único y estatal de carácter gratuito, descentralizado y gestionado por las CC.AA. El SPE Estatal mantiene la gestión de la protección por desempleo, mientras que las CC.AA. gestionan la intermediación laboral y las políticas activas.

En el Programa de Reformas de España del año 2005 se propuso un programa de modernización que implicaba la puesta en marcha del Sistema de Información de los Servicios Públicos de Empleo (SISPE). Este sistema debe permitir a los Servicios Públicos de Empleo estatal y autonómicos compartir una información básica y coordinada sobre políticas activas de empleo y prestaciones por desempleo. Los objetivos respecto a los trabajadores y a los empleadores son: promover la libre circulación y la movilidad laboral de los demandantes de empleo, favorecer la igualdad de oportunidades en el acceso al empleo e incrementar la capacidad de cobertura de puestos de trabajo. Por otra parte, los objetivos respecto al Sistema Nacional de Empleo son: compartir la información y mejorar la capacidad de intermediación laboral, coordinar la gestión de los SPE, respetar la diversidad territorial y la autonomía de gestión y asegurar la elaboración de estadísticas nacionales sobre el funcionamiento de trabajo (Aluja, 2011).

Este sistema, SISPE, permite además la posibilidad de acceder a través de internet a las ofertas y demandas de empleo y a las oportunidades de formación en todo el territorio nacional, así como la creación de un portal de empleo que permita el contacto directo entre trabajadores y empresarios. También el utilizar sistemas de perfilado como los que se vienen mencionando a lo largo del documento.

#### 4.2. Los proveedores privados de empleo/orientación

Como se veía en el punto anterior, en 1998 la Unión Europea recomendaba transferir algunas de las competencias de los servicios públicos de empleo a mercados competitivos donde actuaran operadores privados (Comisión Europea, 1998). En España, el monopolio público de la intermediación laboral ya se había roto, aunque fuera parcialmente, con la reforma laboral de 1994 que permitió la creación de agencias de colocación sin ánimo de lucro y la actuación de las empresas de trabajo temporal. La reforma de 2010 abrió el mercado de trabajo español a las agencias de colocación con ánimo de lucro, de forma que se abre la posibilidad de la colaboración entre los servicios públicos y privados de empleo.

Durante las últimas décadas la mayor parte de los países de la Unión Europea y de la OCDE han cambiado su modelo de servicio de empleo, incorporando mercados, cuasi mercados para algunos autores, competitivos de colaboración público-privada en el ámbito de los servicios de información, evaluación, orientación, acompañamiento y por supuesto colocación. Los primeros en hacerlo fueron: Australia, en el año 1998, y posteriormente los Países Bajos en 2002. Después se incorporaron Dinamarca, Francia y Reino Unido y ahora España. La Reforma Laboral del Decreto Ley 3/2012 de 10 de Febrero<sup>23</sup>, ha recogido la posibilidad de que las Empresas de Trabajo Temporal, las mayores recolocadoras del país, y otras compañías creadas expresamente para ello, puedan actuar como Agencias de Colocación; cómo colaboradoras de esos Servicios Públicos de empleo.

En realidad, los proveedores privados hasta la fecha hacen, como se señalaba anteriormente, una labor de intermediación laboral y no de orientación, por lo que no realizan como tal ningún sistema de perfilado, sino

---

<sup>23</sup> Texto completo disponible en: <http://www.boe.es/boe/dias/2012/02/11/pdfs/BOE-A-2012-2076.pdf>

que funcionan como intermediadores entre los empresarios y los desempleados.

Las agencias ahora autorizadas para la intermediación laboral, que en cualquier caso sigue siendo definida como un servicio de carácter público, podrán actuar por dos vías. Una, en coordinación con los servicios públicos de empleo, operando libremente en el mercado de la colocación y cobrando a los empleadores, no a los desempleados, a los que deberá atender de forma gratuita. Otra, como colaboradores de los servicios públicos de empleo. A partir de ahora los servicios públicos de empleo podrán suscribir convenios de colaboración con las agencias privadas para que les ayuden a atender a las personas que buscan empleo. Se trata de reforzar la capacidad de intervención de estos a través de colaboradores que les provean de servicios de información, orientación, acompañamiento y colocación de los desempleados que se les deriven.

En la actualidad están autorizadas cerca de 200 entidades de colocación con ánimo de lucro en España, entre las cuáles encontramos (Fundación Elogos, 2012):

- Multinacionales de inserción que vienen ya operando en otros países.
- Empresas de “outplacement”.
- Empresas de trabajo temporal.
- Consultoras de empleo y formación.

Con la ley 3/2012 se está abriendo la puerta a que el sistema de profiling pueda incluirse de forma más efectiva en nuestro país, pero hasta el momento las propuestas por parte de los proveedores privados de empleo no ha ido en general por esta línea, excepto algunos ejemplos que aparecen en el punto siguiente.

### 4.3. Ejemplos de orientación basada en itinerarios en España

#### 4.3.1. Organizaciones privadas

Como se ha visto anteriormente, con el Real Decreto-ley 2/2011 de 18 de febrero de medidas urgentes para mejora de la empleabilidad y la reforma de las políticas activas de empleo se ha abierto la puerta a que los operadores privados puedan realizar labores de intermediación y orientación laboral en España. A continuación se señalan algunos ejemplos de entidades con o sin ánimo de lucro que trabajan en la noción de itinerario de inserción y que realizan un trabajo de profiling con los usuarios.

En España el concepto de itinerario de inserción aparece como respuesta a las dificultades para la inserción sociolaboral de las personas y colectivos en exclusión y en riesgo de exclusión. Es una metodología de trabajo que se basa en la individualización, el acompañamiento y la ayuda y el compromiso de las partes. En España la Fundación Tomillo (Ceniceros, Oteo, 2003) y la Fundación Pere Tarrés (2007) han realizado un gran esfuerzo de desarrollo conceptual y metodológico en los itinerarios de inserción sociolaboral realizando esta labor de lo que podríamos denominar perfilado con estos grupos.

Cruz Roja desarrolla también Servicios Integrados de Empleo, desde los que se desarrollan todos los proyectos de empleo de Cruz Roja. Se constituyen con el objetivo, no sólo de proporcionar una atención integral a las personas, sino también de llevar a cabo un trabajo con el entorno que sirva para reducir los obstáculos que dificultan el acceso y la promoción en el empleo de los colectivos más vulnerables. El proceso que se sigue en estos Servicios Integrados de Empleo de Cruz Roja es el siguiente:

1. Entrevista ocupacional y diagnóstico de empleabilidad.
2. Establecimiento del objetivo profesional.
3. Elaboración del proyecto personal. En este paso se elabora un documento de compromiso de itinerario de inserción en el que se describen y detallan las distintas actividades que la persona va a llevar a cabo para la consecución de sus objetivos y el

apoyo que desde los Servicios Integrados de Empleo se le va a prestar a lo largo de su trayectoria de inserción.

4. Adquisición de competencias y conocimientos para la búsqueda de empleo.
5. Seguimiento a través de aplicaciones informáticas de Cruz Roja: aplicación del Plan de Empleo (orientación individual) y la aplicación de Formación (orientación grupal).
6. Evaluación.

#### 4.3.2. Situación en las Comunidades Autónomas españolas

A continuación se señala cómo se aborda la orientación desde los servicios públicos de empleo estatales por Comunidades Autónomas. En un segundo momento, se remarcarán algunas iniciativas destacadas y que pueden ser consideradas para utilizar en otras comunidades, adaptándolo a las necesidades particulares.

##### A) Andalucía

[www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdeempleo/web/websae/portal/es/empleo/](http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdeempleo/web/websae/portal/es/empleo/)

<http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdeempleo/web/websae/portal/es/institucional/conocenos/mapaRecursos/>

En Andalucía existe la red de unidades de Orientación del Servicio Andaluz de empleo de la Junta de Andalucía, *Andalucía Orienta*, puesta en marcha con la participación de las Direcciones Provinciales.

Tiene como objetivo apoyar a la población activa andaluza para su inserción en el Mercado Laboral, asesorándola en la búsqueda de empleo con la oferta de distintos servicios:

- Itinerarios Personalizados para la Inserción.
- Información sobre el mercado de trabajo.
- Asesoramiento sobre Técnicas de búsqueda de empleo.
- Orientación vocacional.

- Asesoramiento para el autoconocimiento y posicionamiento para el mercado de trabajo.
- Acompañamiento en la búsqueda de empleo (dirigido a personas que estén realizando un IPI y que tengan una discapacidad o lleven más de 12 meses de antigüedad como demandantes de empleo).
- Asesoramiento para el autoempleo.
- Auto-orientación.

Estas actuaciones se realizan individualmente o a nivel grupal, teniendo en cuenta el perfil de la persona usuaria, sus necesidades y la cualidad de la persona a tratar.

Puesto que otras comunidades también utilizan este sistema, se explica con más detalle en qué consiste y no se repetirá en otras comunidades, simplemente se hará mención a que siguen un IPI.

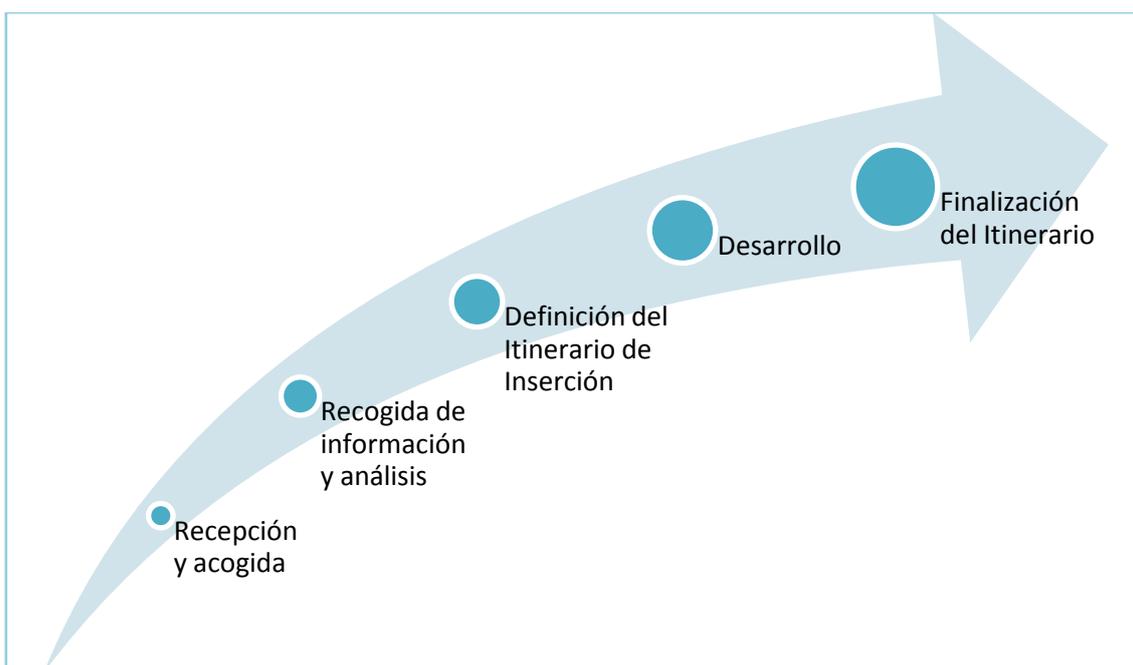
El Itinerario Personalizado de Inserción (IPIs) es un conjunto de acciones que, paso a paso, se define y desarrolla para mejorar la empleabilidad de la persona desempleada inscrita como demandante de empleo en el Servicio Andaluz de Empleo. Los IPIs se inician siempre mediante una acción personalizada e individual de diagnóstico o evaluación socioprofesional desarrollada por un técnico/a de una Oficina del Servicio Andaluz de Empleo o de una Unidad de Orientación de la red “Andalucía Orienta”. Cada persona beneficiaria que desarrolle un IPI, tiene un profesional de la Orientación responsable del desarrollo del mismo que será su asesor/a personalizado durante todo el proceso.

En el IPI las decisiones se toman consensuadamente entre la persona demandante de empleo y la persona responsable de su itinerario; y es ésta última la encargada de poner todos los recursos a su alcance para que obtenga el objetivo profesional que se haya marcado la persona demandante de empleo.

Los IPIs pueden combinar diversos tipos de acciones: Información, Orientación, Asesoramiento, Formación, así como otras medidas que se establezcan y conduzcan a la inserción laboral.

El IPI consta de varias fases que se resumen en la Figura 7.

**Figura 7. Fases del Itinerario Personalizado de Inserción. Andalucía**



Todas las acciones de los IPIs son planificadas y registradas a través de herramientas informáticas que permiten establecer un seguimiento individualizado por parte del profesional de la orientación. El programa informático tiene numerosas herramientas personalizadas para que las personas que gestionan estos itinerarios tengan a su alcance todos los recursos del sistema y que puedan trabajar conectados con el resto de profesionales de la orientación para dar una respuesta más eficaz e integral. Este sistema informático y la aplicación de los IPIs interactúa con diferentes sistemas para rentabilizar recursos y sacar el máximo provecho de las nuevas tecnologías.

## *B) Aragón*

[www.aragon.es/inaem](http://www.aragon.es/inaem)

Los servicios de Información y Orientación Profesional del INAEM (Instituto Aragonés de Empleo) son aquellos servicios que de forma gratuita y voluntaria se prestan a aquellas personas inscritas en las Oficinas de Empleo de la Comunidad Autónoma de Aragón que requieren de una serie de acciones de acompañamiento y asesoramiento para alcanzar o mejorar su inserción profesional. Presentan dos vertientes, una dirigida al empleo y otra dirigida al autoempleo, que se desarrollan a través de las siguientes actividades:

- Acciones de Orientación Profesional para el empleo.
- Acciones de Asistencia al Autoempleo.
- Acciones de Información Profesional: son aquellas que, previo a los procesos de orientación para el empleo y asistencia al autoempleo o posteriormente a ellas, proporcionan información profesional puntual y concreta, que facilite y complemente las anteriores acciones.

Las personas que estén interesadas en recibir estos servicios de Orientación Profesional, sólo deben solicitarlo en su correspondiente Oficina de Empleo o bien en cualquiera de sus entidades colaboradoras.

## *C) Principado de Asturias*

<http://www.asturias.es/porta/site/trabajastur>

Los Servicios de Orientación para el Empleo y el Autoempleo (OPEAs) ofrecen a los demandantes de empleo la oportunidad de confeccionar su propio itinerario profesional a través de la participación en diferentes

acciones individuales o grupales de información, orientación y búsqueda de empleo con el objetivo de mejorar su empleabilidad e incrementar sus posibilidades de inserción en el mercado laboral. Estas acciones son:

- **Tutoría individualizada:** Consistente en sesiones individuales a lo largo de las cuales el orientador/a refuerza los pasos a seguir para conseguir un óptimo desarrollo del itinerario de inserción profesional, facilitando los medios más adecuados para que el/la usuario/a sea autónomo/a a la hora de realizar una búsqueda activa de empleo.

El objetivo general de esta acción es facilitar el conocimiento y desarrollo de los recursos y competencias del usuario/a que le permitan identificar opciones, elegir entre las mismas, y tomar decisiones para planificar su búsqueda de empleo de forma autónoma.

Los contenidos de la acción consisten, siempre en función del perfil profesional y requerimientos del interesado, en:

- Conocimiento personal y establecimiento de prioridades ante el empleo y/o formación, para clarificar un objetivo profesional.
  - Asesoramiento para la organización y planificación de una búsqueda de empleo activa.
  - Información sobre el mercado de trabajo y las formas de acceder a él.
  - Apoyo para el desarrollo de las habilidades y competencias para afrontar con éxito la búsqueda activa de empleo.
  - Información sobre las alternativas formativas existentes.
  - Mejorar tus posibilidades de inserción laboral.
  - Preparación de Procesos de Selección.
- 
- **Grupos o acciones colectivas:**
    1. **Desarrollo de los Aspectos Personales para la Ocupación (DAPO)**, encaminada a incidir sobre los aspectos personales que facilitan la puesta en marcha y mantenimiento de actuaciones en un proceso de inserción profesional.

2. **Grupo de Búsqueda de Empleo (BAE-G)**, encaminada a que el usuario adquiera y/o desarrolle técnicas y habilidades que le faciliten la búsqueda activa de empleo.

3. **Taller de entrevista (TE)**, dirigida a incrementar los conocimientos teórico-prácticos básicos y los recursos personales de los demandantes de empleo para que afronten la entrevista de trabajo con más posibilidades de éxito.

- **Asistencia para el autoempleo: Asesoramiento de proyectos empresariales (APE)**: se trata de acciones individuales dirigidas a emprendedores, con una idea de negocio concreta, asesoramiento para elaborar un plan de empresa y su puesta en marcha

Para acceder a un servicio OPEA el usuario debe estar inscrito como demandante en la Oficina de Empleo que le corresponda y solicitar este servicio. Se puede solicitar en la propia oficina o a través de la web.

Una vez que el usuario solicita orientación en la Oficina de Empleo que le corresponde, se le cita a una entrevista con la entidad colaboradora que imparta acciones de orientación en su zona.

#### *D) Islas Baleares*

[www.caib.es](http://www.caib.es)

En Baleares existen los Servicios de Orientación General que trabajan directamente los casos que requieren un proceso de orientación de corta duración, que tienen un carácter informativo, activador y motivador en cuanto al empleo y que suponen un ajuste de la persona a las exigencias laborales (1<sup>er</sup> nivel de intervención en la orientación). Estos servicios pueden derivar a otros de duración media cuando el caso concreto lo requiera (situaciones de derivación del primero al segundo nivel de intervención):

- Orientación reforzada: para personas con necesidad de trabajar habilidades pre-laborales que no pertenecen a colectivos vulnerables, personas con necesidades de trabajar orientación y búsqueda activa de empleo por un período superior a dos o tres meses y personas con necesidades formativas que requieren un seguimiento y posterior trabajo de orientación en búsqueda activa de empleo.
- Orientación para el autoempleo.
- Orientación para la formación del empleo y la cualificación profesional.
- Procesos de acompañamiento: colectivos vulnerables.

### *E) Islas Canarias*

[http://www2.gobiernodecanarias.org/empleo/portal/web/sce/publico\\_objetivo/ciudadano/orientacion\\_empleo](http://www2.gobiernodecanarias.org/empleo/portal/web/sce/publico_objetivo/ciudadano/orientacion_empleo)

<http://www2.gobiernodecanarias.org/empleo/funcatra/rcempleo/>

El Servicio Canario de Empleo ofrece los siguientes servicios relacionados con la Orientación Profesional:

- Aula Activa de Empleo: EL AULA ACTIVA es un servicio que ofrece el Servicio Canario de Empleo a los demandantes que se encuentran en un proceso de búsqueda activa de empleo, ofreciéndoles, con carácter gratuito la ayuda guiada de un orientador laboral, el uso de un espacio que dispone de herramientas informáticas y otros recursos técnicos (ordenadores, teléfonos, fax, impresoras...) para utilizar por los demandantes en su búsqueda de empleo.
- Programa de Orientación Profesional para el Empleo y Asistencia al Autoempleo (OPEA): se desarrolla a través de entidades colaboradoras, y cuyo objetivo es mejorar las posibilidades de ocupación de los demandantes de empleo inscritos en las Oficinas de empleo. Este objetivo se logra con el trabajo conjunto entre el orientador y el usuario para la identificación del objetivo profesional y de sus necesidades, para el conocimiento y el entrenamiento en las herramientas y habilidades necesarias en la búsqueda de empleo. En definitiva, en todos aquellos aspectos que ayuden a afrontar con más garantías las posibilidades de éxito en la búsqueda activa de empleo. Cualquier usuario puede solicitar formar parte de este proceso.

- Oficinas Móviles de Empleo: Las oficinas móviles para la formación y el empleo (OME), que el Servicio de Empleo (SCE) ha puesto en marcha, son iniciativas que se enmarcan dentro del programa "Canarias Emplea". Estas unidades, previa planificación temporal de sus actuaciones y establecidos los contactos y gestiones correspondientes, se desplazará por todo el territorio de Canarias en coordinación con Concejalías de Empleo, Agentes de empleo y Desarrollo Local, asociaciones de vecinos, responsables de foros y ferias de empleo, Fundaciones Universitarias, institutos de Educación Secundaria y Agentes económicos y sociales.
- Servicios para Personas con Discapacidad.

### *F) Cantabria*

<http://www.empleacantabria.com/>

En el portal de empleo de Cantabria señalan que el Itinerario Personalizado de Inserción es un sistema de búsqueda de empleo en el que orientador y demandante van avanzando de forma progresiva en los siguientes objetivos de empleo:

1. **Contrato relacional:** el personal técnico se centra en trabajar la relación de empatía y confianza con el usuario/a al tiempo que se recoge la información necesaria para el planteamiento básico de la orientación tutelada, consiguiendo la implicación y el planteamiento de objetivos conjuntos.
2. **Elaboración de el "Balance":** En un segundo momento, se orientarán en descubrir e identificar las capacidades, habilidades y conocimientos de candidatos y candidatas, así como el modo en que puede desarrollarlas, sus ambiciones y motivaciones, continuando en el manejo de la empatía y la relación positiva y de mutua confianza con el usuario/a.
3. **Diseño del "proyecto profesional",** en función del análisis de la evaluación del balance, se elabora el proyecto y se valoran los resultados, esto permite dar coherencia al perfil profesional de cada candidatura y en función de la relación oferta-demanda, desarrollar sus potenciales. El proyecto puede ir encaminado en cuatro vertientes:
  - **Continuidad**, en la que se buscan ofertas similares al puesto anterior.
  - **Cambio**, en que se modifica el puesto o el sector.

- **Ruptura**, en la que entran todas las variables posibles.
  - **emprendedor**, en la que se orienta en la creación de un proyecto de negocio.
4. **Elaboración del "plan de acción"**, donde se define el "plan de inserción", en el que se desarrollan las estrategias de búsqueda en función del proyecto confeccionado y se elaboran las herramientas de comunicación, se realiza un entrenamiento para afrontar entrevistas de trabajo, así como la identificación de objetivos, para abordar con éxito la búsqueda del nuevo puesto de trabajo.
  5. **La campaña de búsqueda**, en ella se determinan las vías de acceso para la búsqueda de ofertas de trabajo (agencias de colocación, creación de negocio, mailing, prensa y red de contactos), en la que el personal técnico le guía y le va proporcionando ofertas laborales de acuerdo con su perfil profesional, en un plazo de tiempo breve.
  6. **El proceso de integración**, es cuando se inicia la nueva actividad profesional y consiste en un seguimiento y apoyo a la integración en la nueva actividad / empresa / sector.

El IPI-SCE se define como un "acompañamiento y orientación" hacia la inserción laboral. Va dirigido por tanto, a aquellas personas que tienen tiempo y disponibilidad para realizar un proceso ACTIVO y de alta dedicación a la búsqueda de empleo. Personal técnico y usuario se reúnen con cita previamente establecida un mínimo de 4 entrevistas individuales y 2 sesiones grupales. De forma intensa y a su vez ordenada y secuenciada van dando respuesta a las diferentes fases anteriormente planteadas.

La realización de un Itinerario Personalizado de Inserción, ofrece al usuario la posibilidad de recibir un apoyo y asesoramiento personalizado en la propia oficina de empleo, al tiempo que facilita el acceso al resto de los servicios que se ofrecen desde el SCE (formación, participación en programas de empleo y formación, programas experimentales, etc.).

Es importante destacar el elevado porcentaje de inserción laboral de quienes participan en un IPI-SCE, siendo un sistema útil y eficaz de acceso / regreso al mercado laboral.

### G) Castilla y León

[www.empleo.jcyl.es/](http://www.empleo.jcyl.es/)

En Castilla y León se basan en las Acciones de Orientación Profesional para el Empleo y Asistencia para el Autoempleo en su protocolo de actuación. Las acciones OPEA consisten en:

1. Tutoría individualizada.
2. Taller de entrevista.
3. Grupo de búsqueda de empleo
4. Desarrollo de los aspectos personales para la ocupación.
5. Asesoramiento de proyectos empresariales.
6. Información y motivación para el autoempleo.

### H) Castilla La Mancha

Portal de Orientación de Castilla la Mancha: <http://pop.jccm.es/>

[www.sepecam.jccm.es/](http://www.sepecam.jccm.es/)

Acceso al sistema de citas online para Orientación Laboral Personalizada:

<https://e-sepecam.jccm.es/orienta/jsp/index.jsp>

#### Servicios de Orientación en Castilla-La Mancha:

- Red de Orientación para el Empleo del SEPECAM.
  - Acceso a la Red de Orientación.
- Orientación Académica y Profesional en la Educación Secundaria Obligatoria y postobligatoria.
- Orientación Profesional en la Universidad
  - Orientación Profesional en la Universidad de Castilla-La Mancha.
  - Orientación Profesional en la Universidad de Alcalá.
  - Orientación Profesional en la Universidad de Estudios a Distancia (UNED)
- Otros recursos de orientación especializados
  - Orientación Profesional desde los Centros de la Mujer en Castilla-La Mancha.
  - Asociación de Profesionales por la Integración en Castilla-La Mancha.

- Servicio de Integración Laboral para personas con Discapacidad.
- Intermediación Laboral para personas sordas (SILPES)
- Centros de Formación Laboral para personas con problemas de Salud Mental

### *I) Cataluña*

[www.oficinatreball.cat/](http://www.oficinatreball.cat/)

En Cataluña, en el Servicio de Ocupación de Cataluña (Servei d'Ocupació de Catalunya) en el asesoramiento para mejorar el futuro profesional plantean diferentes opciones:

1. Asesoramiento en la búsqueda de trabajo.
2. Aulas de búsqueda intensiva de empleo.
3. Itinerarios personalizados para buscar trabajo
4. Formación y orientación para jóvenes

Elaboración del perfil profesional a través de la herramienta CLOE. Es una guía para definir el objetivo profesional de cada persona. Esta herramienta pregunta sobre “¿Qué me gusta hacer?, ¿Cómo soy?, ¿Qué sé hacer?, y da un informe final a la persona a través de internet.

### *J) Ceuta*

[www.procesa.es](http://www.procesa.es)

La Sociedad de Fomento PROCESA (órgano creado en 1987 encargado de la gestión de las iniciativas cofinanciadas por Fondos Estructurales Comunitarios) pone en marcha dos programas, el programa Trabaj@ y la Agencia de Empleo y Desarrollo Local como programas de orientación y potencia la formación, mediante la concesión de ayudas y subvenciones públicas en el marco del Programa Operativo del Fondo Social Europeo para Ceuta 2007-2013.

### **Centros de Orientación, Empleo y Formación**

- Agencia de Empleo y Desarrollo Local
- Centro Integral Equal
- Programa Trabaj@
- Escuela de la Construcción

#### *K) Extremadura*

[www.extremaduratrabaja.es/ciudadanos/orientacion](http://www.extremaduratrabaja.es/ciudadanos/orientacion)

Desde el SEXPE (Servicio Extremeño de Empleo) se desarrollan acciones OPEA para ayudar a la ciudadanía a conseguir sus objetivos profesionales a través de una atención individualizada, ofreciéndole información actualizada, colaborando en la planificación de la inserción y entrenándole en las habilidades de búsqueda de empleo.

Pueden solicitar este servicio todas las personas desempleadas inscritos en el Servicio Extremeño Público de Empleo (SEXPE).

Estos servicios pueden recibirse a través del Centro de Empleo del SEXPE que corresponda o entidades públicas o privadas sin ánimo de lucro que han suscrito el correspondiente convenio con el Servicio Extremeño Público de Empleo.

#### *L) Galicia*

<http://trabajo.xunta.es/>

<http://emprego.xunta.es/cmspro/contido/indice.html>

Dentro del servicio de Orientación del Servicio Público de Empleo de Galicia se señala que prestan un servicio de apoyo en la búsqueda de empleo realizando itinerarios personalizados de inserción. El Itinerario consta de actividades que la persona debe realizar para conseguir recursos y que pueda gestionar con autonomía su proceso de inserción laboral. Estas actividades pueden consistir en: motivación, adquisición de habilidades, adquisición de competencias, conocimiento de las herramientas de búsqueda de empleo, conocimiento del mercado laboral, etc.

La duración máxima del Itinerario es de 6 meses, a lo largo de los cuales el demandante de empleo, además de realizar las acciones fijadas, habrá tenido un mínimo de 5 horas de atención personalizada con su Orientador.

#### *M) Melilla*

[www.aedlmelilla.es/empleo.htm](http://www.aedlmelilla.es/empleo.htm)

[www.melilla.es](http://www.melilla.es)

[www.melillaorienta.es/index.php](http://www.melillaorienta.es/index.php)

Los Servicios de Orientación para el Empleo y el Autoempleo (OPEAs) ofrecen a los demandantes de empleo la oportunidad de confeccionar su propio itinerario profesional a través de la participación en diferentes acciones individuales o grupales de información, orientación y búsqueda de empleo con el objetivo de mejorar su empleabilidad e incrementar sus posibilidades de inserción en el mercado laboral.

Pueden participar personas mayores de 16 años inscritos en las oficinas del SEPE (desempleados o trabajando en situación de mejora de empleo), enviados directamente por el propio Servicio Público de Empleo Estatal o voluntarios que se encuentren en la situación anterior.

La Agencia desarrolla entre otras funciones las de asesorar e informar de forma directa y personalizada a desempleados, empresarios, trabajadores y promotores, además de colaborar con los agentes implicados en potenciar el desarrollo socio-económico y la generación de empleo en la ciudad.

El Programa de Agentes de Empleo y Desarrollo Local es un programa cofinanciado por la Consejería de Economía, Empleo y Turismo de la Ciudad Autónoma de Melilla y la Administración del Estado a través del Servicio Público de Empleo SPEE-INEM.

#### *N) Murcia*

[www.murciaorienta.es](http://www.murciaorienta.es)

[www.sefcarm.es](http://www.sefcarm.es)

El **Servicio Regional de Empleo y Formación de Murcia (SEFCARM)** oferta el Servicio de Orientación laboral como ayuda a las personas que buscan empleo. Su objetivo es la inserción laboral. Quien recibe el servicio aumenta sus posibilidades de encontrar una colocación por cuenta ajena porque facilita el encuentro entre la persona que busca trabajo y los empleadores que lo ofrecen.

Además de ofrecer orientación con medios propios, subvenciona a empresas especialistas y entidades colaboradoras para la impartición de las acciones de orientación.

El acceso al servicio se realiza mediante la solicitud de apoyo de un técnico orientador directamente en la Oficina de Empleo correspondiente o a través de la Web.

### *O) Navarra*

[www.navarra.es/home\\_es/Temas/Empleo+y+Economia/Empleo/](http://www.navarra.es/home_es/Temas/Empleo+y+Economia/Empleo/)  
[www.riop.navarra.es](http://www.riop.navarra.es)

El Servicio Navarro de Empleo oferta un servicio de información y asesoramiento individualizado para acompañar al demandante de empleo en la toma de decisiones que tienen que ver con el empleo y la formación a lo largo de toda su vida. Se facilita información sobre los servicios de empleo, el acceso al empleo, la oferta formativa y el mercado laboral. Se atiende individualmente para establecer un objetivo profesional, planificar un itinerario de inserción y realizar tareas de búsqueda efectiva de empleo.

Se asesora individualmente a lo largo de todo el proceso de búsqueda de un empleo u otro mejor. Se trabaja en la planificación de dicho proceso, así como en las herramientas y técnicas a utilizar.

La sección de Orientación del Servicio Navarro de Empleo coordina las acciones de orientación profesional que ofrecen las personas expertas en orientación:

- Desde las propias Agencias de Empleo del Servicio Navarro de Empleo.
- Desde la Red integrada de Información y Orientación profesional de Navarra.
- Desde las diversas sedes de sus Entidades colaboradoras en orientación.

### *P) País Vasco*

[www.euskadi.net/r33-2412/es/](http://www.euskadi.net/r33-2412/es/)  
[http://www.lanbide.net/plsql/ge\\_home?idioma=C](http://www.lanbide.net/plsql/ge_home?idioma=C)

Servicio Vasco de Orientación para el Empleo de Lanbide tiene la misión de acompañar en el proceso de búsqueda de empleo y orientar en la toma de decisiones para mejorar el nivel de "empleabilidad". Para ello ofrecen, entre

otros servicios, la asistencia a acciones de formación ocupacional o la preparación para la creación de negocio propio.

A través de una atención personalizada directa y con el uso de las Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación se intenta de dar respuesta a las necesidades individuales de las personas desempleadas o en riesgo de pérdida de empleo, integrando todos los y con una perspectiva de control de los recursos públicos. Se desarrollan acciones individuales o grupales y la inscripción en el Servicio de Colocación de Lanbide.

Las personas a las que se dirige el servicio de Orientación son: personas desempleadas en sentido amplio (con una atención especial a las personas perceptoras de renta básica que tengan suscrito un convenio de inserción), personas desempleadas que quieran promover el autoempleo y la creación de su propia empresa y personas trabajadoras en riesgo de desempleo, siempre que se comprometan a participar activamente en el proceso de búsqueda de empleo.

#### *Q) La Rioja*

[www.larioja.org](http://www.larioja.org)

El **Servicio Riojano de Empleo** desarrolla un conjunto de actuaciones encaminadas a facilitar y mejorar las posibilidades de inserción laboral de los demandantes de empleo inscritos en el Servicio Riojano de Empleo, preferentemente aquellos colectivos con especiales dificultades de inserción.

Acciones que desarrolla:

#### **1. Acciones de Orientación Profesional:**

- Tutoría individual
- Grupos de Búsqueda de Empleo
- Grupos de Desarrollo de habilidades prelaborales

- Grupos de Información profesional para el empleo
  - 2. Puntos de Información y Orientación (PIOS)**
  - 3. Acciones de Asesoramiento para Autoempleo**
- Información y motivación para el autoempleo (INMA)
- Asesoramiento empresarial

#### *R) Comunidad Valenciana*

<http://www.ocupacio.gva.es:7017/portal/web/home/inicio>

Los Servicios de Orientación para el Empleo y el Autoempleo del Servicio Valenciano de Empleo y Formación ofrecen a los demandantes de empleo inscritos en un centro SERVEF de empleo, la información, herramientas, y recursos necesarios, para encontrar un empleo de manera autónoma.

#### 4.4. Ejemplos de buenas prácticas en las CCAA

De entre las propuestas de las diferentes comunidades autónomas, se destacan 3 que podrían ser interesantes o porque podrían adaptarse a los sistemas de perfilado que están desarrollándose en otros países o por ser herramientas interesantes para incorporar en los servicios públicos de empleo para facilitar la clasificación y orientación de los usuarios.

En primer lugar, destacamos la herramienta CLOE que es una aplicación desarrollada por el Servei d'Ocupació de Catalunya (SOC) que ayuda a definir el **propio objetivo profesional** y da soporte a uno de los principales obstáculos con que se encuentran las personas en su proceso de búsqueda de trabajo: dirigir los esfuerzos de esta búsqueda hacia una profesión o sector determinados.

CLOE consta de diversos apartados sobre los valores, los intereses, las aptitudes, la personalidad y las competencias de la persona usuaria, factores que intervienen en la configuración del objetivo profesional.

Los apartados están dinamizados por dos tipos de vídeo que actúan como hilo conductor.

- En primer lugar, durante todo el proceso se desarrolla una historia que transcurre a medida que se avanza en la aplicación. El diálogo entre las actrices explica de forma entendedora el contenido que se tratará.
- En segundo lugar, al inicio de cada apartado, se muestran diferentes cortes con entrevistas realizadas a profesionales que actúan como representantes, cada uno de ellos, de un sector profesional diferente. Estos profesionales ayudan a entender conceptos como aptitud, competencias, actitud, etc. vinculados a sus profesiones.

El resultado final de la herramienta es un informe que se genera basándose en las respuestas introducidas y que puede servir como guía para la definición del propio objetivo profesional. Este informe toma su valor máximo cuando la persona puede contrastar los resultados con el asesoramiento de un/a técnico/a de las Oficinas de Trabajo del SOC, que puede ayudar a concretar la orientación de la búsqueda de empleo y ubicar el contenido del informe en el entorno del mercado de trabajo actual.

Otra de las buenas prácticas que nos parece destacable es la que se extrae del portal de empleo Lanbide en el País Vasco. A través de su portal de empleo los usuarios tienen herramientas de autoaplicación, en las que se valoran sus competencias y se elabora un perfil personalizado con el individuo, lo que le permite acceder a recursos de formación, orientación, etc.

Lo mismo ocurre en el caso de la Comunidad Valenciana. Cuentan con herramientas de autoevaluación y con otras iniciativas, como el portal Adient, que pretende fomentar una comunidad virtual formada por miembros de ETCOTE (Escuelas Taller, Casas de Oficios y Talleres de Empleo) en el ámbito

de la Comunidad Valenciana, apoyando así la formación, el intercambio de buenas prácticas y la creación de recursos didácticos de utilidad para el desarrollo de la práctica docente y la gestión de los proyectos ETCOTE en general.

## 5. Análisis comparativo y ubicación de los programas de perfilado españoles

La vigente Estrategia de Empleo 2012-2014, aprobada por Real Decreto 1542/2011 de 31 de Octubre<sup>24</sup>, se configura como el marco normativo para la coordinación y ejecución de las políticas activas de empleo en el conjunto del Estado, que ha de contribuir a fomentar el empleo de la población activa, a aumentar la participación de hombres y mujeres en un mercado de trabajo sostenible, en el que se mejore la productividad y la calidad del empleo. Es de carácter plurianual, con concreción en Planes Anuales, en que se determinarán los objetivos a alcanzar en el conjunto del Estado y en cada una de las distintas Comunidades Autónomas, que contendrán, además, las acciones y medidas de políticas activas que desde el Sistema Nacional de Empleo se proponga llevar a cabo.

Plasma las acciones que en materia de Políticas Activas de Empleo y dentro de éstas, en el área de Orientación profesional serán puestas en marcha a nivel estatal y por las distintas Comunidades Autónomas. Entre los ámbitos de las Políticas Activas de Empleo, que se desarrollan en la Estrategia, hay que remarcar<sup>25</sup>:

- Acciones de orientación profesional, información, acompañamiento, motivación y asesoramiento que, considerando las circunstancias de la persona beneficiaria, le permiten determinar la búsqueda de empleo o la puesta en práctica de iniciativas empresariales, como trabajador autónomo, empresas de economía social u otras fórmulas empresariales. Se proporcionará información sobre ofertas de empleo adecuadas, información sobre el mercado de trabajo, y los incentivos y medios disponibles para el fomento de la contratación y el apoyo a las iniciativas emprendedoras, con especial atención a las fórmulas

---

<sup>24</sup> Texto completo disponible en: <http://boe.es/boe/dias/2011/11/19/pdfs/BOE-A-2011-18146.pdf>

<sup>25</sup> Información extraída de: [http://www.empleo.gob.es/es/sec\\_trabajo/autonomos/economia-soc/NoticiasDoc/NoticiasPortada/ESTRATEGIA\\_ESPAXOLA\\_DE\\_EMPLEO.pdf](http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/NoticiasDoc/NoticiasPortada/ESTRATEGIA_ESPAXOLA_DE_EMPLEO.pdf)

empresariales de autoempleo colectivo enmarcadas en la Economía Social.

Para cumplir con este objetivo el mencionado Real Decreto indica como medidas estatales:

- Los Servicios Públicos de Empleo realizarán el **diagnóstico individualizado sobre el perfil, las necesidades y expectativas de las personas desempleadas y ocupadas** mediante entrevistas personalizadas, para poder encontrar o mantener un empleo o acceder a uno nuevo.
- De forma generalizada se diseñarán, elaborarán y realizarán **Itinerarios Individuales y Personalizados de Empleo** a las personas desempleadas, a través de información y orientación profesional para el empleo y el autoempleo, para la mejora de su cualificación profesional y de su empleabilidad.

La aplicación práctica de los procesos expuestos **implica un acuerdo metodológico básico para la realización y seguimiento de los itinerarios, que prevea la contingencia de que una persona comience su itinerario en una Comunidad Autónoma y lo quiera continuar en otra**, y que asegure la trazabilidad de las acciones desarrolladas.

En consecuencia, el nuevo modelo de políticas activas de empleo **implica seguir avanzando en la mejora de la integración de los sistemas de información**, con la finalidad de poder trazar las acciones realizadas por las personas usuarias en relación a los servicios recibidos y su adecuación a su itinerario profesional, y a su vez poder mejorar los sistemas de análisis y evaluación de los itinerarios finalizados.

Asimismo, **supone la adopción de un modelo de orientación por competencias de las personas usuarias**. Bajo este modelo, el diagnóstico y

la clasificación se vinculan al catálogo de competencias profesionales derivado del Sistema Nacional de Cualificaciones y de su catálogo Modular Integrado.

Como colectivos prioritarios se establecen:

- **Personas desempleadas** con atención prioritaria a **jóvenes**, mayores de 45 años en situación de desempleo de larga duración, personas procedentes del sector de la construcción y de otros afectados por la crisis que, dentro de estos colectivos, tengan baja cualificación.
- **Personas empleadas** con atención prioritaria a aquellas con riesgo de perder su empleo, bien por baja cualificación o por necesidades de recualificación en otras áreas profesionales.

### 5.1. La experiencia española en programas de perfilado

Desde el área de Orientación Profesional de los SPE, en muchas Comunidades Autónomas se han realizado y algunas continúan haciéndolo programas que podríamos denominar de “perfilado”, aunque como ya hemos advertido nunca se han identificado como tales.

Tras las exposiciones realizadas en los apartados anteriores vamos a indicar algunas de las cuestiones que marcan la posibilidad de comparar nuestra experiencia nacional con los países de nuestro entorno:

- El modelo de perfilado que actualmente se aplica es una combinación del “experto” pues todo el proceso y decisión está guiado por un orientador, y el modelo de “selección”, al priorizar la atención sobre determinados colectivos considerados “de riesgo” y sobre los que se han diseñado un abanico de estrategias específicas.
- La solicitud de perfilado identificado como una acción de orientación y la elaboración conjunta de un itinerario personalizado de inserción, se realiza a través de la solicitud del demandante en el SPE. En un futuro

próximo la elaboración de este itinerario será requisito para todas las personas que se inscriban como desempleadas.

- Tras la valoración conjunta entre demandante y orientador, se deciden entre: acciones de información sobre empleo, orientación laboral o formación, entre otras.

Como objetivo general, estas acciones han sido puestas en marcha con el fin de apoyar la búsqueda de empleo de las personas desempleadas. Como características podríamos resaltar las siguientes<sup>26</sup>:

- **Atención individualizada:** dirigida a valorar las necesidades de orientación (evaluando el perfil, proyectos, estrategias, etc.), informar y asesorar (de posibilidades de mejora de la cualificación, medios y recursos concretos relacionados con el perfil, lugares en los que localizar ofertas de empleo, etc.) o supervisar y corregir las actuaciones mantenidas. Son las diversas tutorías de las acciones OPEA.
- **La mejora de la competencia para el desarrollo de la búsqueda de empleo y una carrera:** los habitualmente conocidos como talleres de búsqueda de empleo. En ocasiones pueden centrarse en la profundización de algunos de los núcleos como la entrevista (talleres de entrevista). Un formato especial de éstos son los “clubs de búsqueda de empleo” en los que tras la instrucción en las técnicas de búsqueda se efectúa el acompañamiento de las personas formadas que cooperan y se intercambian información y controlan los avances bajo la supervisión del responsable del grupo. En las acciones OPEA son los BAE y se imparten a grupos.
- **Tratamiento de las actitudes negativas, problemas de afrontamiento o estrategias inadecuadas:** suponen, básicamente, la eliminación de actitudes y comportamientos inadecuados y su sustitución por

---

<sup>26</sup> Fernández Garrido, J. (2010). El tiempo y los espacios de las actividades de orientación. Cuadernos Mercado de Trabajo nº 5 junio SEPE pp. 43-52.

comportamientos y afrontamientos positivos, implicando, por tanto, la detección e identificación de tales problemas, la facilitación de modelos y el moldeamiento de comportamientos y afrontamientos adecuados. En las acciones OPEA son los DAPO y suponen una combinación de atenciones individuales y sesiones de grupo.

- **La motivación para la planeación de proyectos de autoempleo o capacitación para la definición de un proyecto emprendedor:** se trata de actuaciones muy distintas en las que, en el primer caso y en contextos grupales se establecen las oportunidades y reducen los prejuicios respecto de las alternativas por cuenta propia, mientras que en el segundo de los casos se supervisan y apoyan los proyectos de quienes se han decidido a emprender.

## 5.2. Qué se valora, en general

Como hemos indicado, un itinerario de inserción supone determinar el camino más seguro o alcanzar una fórmula laboral adecuada para tratar los problemas que pueden obstaculizar su desarrollo o mermar las posibilidades. En consonancia con lo anterior, son dos grandes núcleos de valoración (Caliendo, Hujer y Thomsen, 2005; Glynstrup y Ronsholm, 2005b; Rosholm, Staghøj, y Svarer, 2006; o Konle-Seidl, 2011):

- Su "empleabilidad" o el "potencial de alcance de un empleo".
- El nivel de autonomía vs. el grado de dependencia: Las necesidades de apoyo, o tratamientos que, como mejora de la empleabilidad, deben desarrollarse.

Obviamente hablamos de conceptos relacionales complejos, fruto de la interacción de un conjunto de dimensiones específicas respecto de las cuales se han desarrollado (y continuamos en el intento) diversas conceptualizaciones y las correspondientes medidas de las mismas. De hecho, el avance en la Orientación Laboral se produce cuando vamos mejorando, "individualizando" la capacidad de pronóstico y tratamiento: desde el *criterio agregado*, más propio

de una estrategia "administrativa" de gestión del empleo, según el cual pronosticamos por la pertenencia del individuo a un conjunto profesional con mayor o menor demanda en el mercado, a *estrategias más segmentadas*, en relación a las cuales podemos apoyarnos en una serie de calibraciones múltiples ( indicadores de "potencial" o de "conflictos" ) que pueden permitirnos fortalecer la autonomía o establecer tratamientos "de choque".

### 5.3. Qué se valora, en particular y con qué propósito

En la tabla 8 hemos resumido algunos de los bloques de dimensiones habitualmente evaluadas en estos programas, en un momento u otro de los procesos de intervención. Por supuesto no sólo no es exhaustiva, sino que además la terminología pretende ser esclarecedora más que conceptualmente exacta, ofreciendo un conjunto más de elementos tentativos actualmente que de núcleos consagrados por los resultados.

**Tabla 8. Núcleos de evaluación e intervención en Orientación y asesoramiento laboral basada en itinerarios.**

Que se evalúa	Que se valora	Para pronosticar	Y tratar a través de..
Formación Experiencia (historial laboral) Competencias	Cualificación	"Empleabilidad": valor en el mercado de trabajo y probabilidad de acceso al mismo, arraigo/desarrollo de carrera, reincorporación al trabajo, etc.	Programas de mejora de la cualificación (formación ocupacional, etc.)
Contexto económico laboral Contexto social: Situación relacional, recursos	Situación	Potencial de aprendizaje o convertibilidad del perfil	Programas especiales de inserción ( mejora cualificación y socialización)
Incentivos deseados/ costes asumidos	Disponibilidad		
Metas ( dirección, consistencia, estabilidad congruencia) Medios	Metas		Programas de capacitación para la búsqueda de empleo
Repertorio de conductas y hábitos para la búsqueda empleo	Competencia búsqueda empleo	Potencial de autonomía en el acceso al empleo.	
Expectativas y Actitudes Estilos de afrontamiento	Actitudes y estilo de afrontamiento	Hándicaps y Dificultades	Programas modificación de comportamiento (modificación actitudes / afrontamiento)
Repertorios de conducta	Socialización Laboral		

laboral (socialización para el trabajo y para el empleo).  Tipos de problemas o sucesos de carrera normativos y no normativos	Tipo de dificultades a las que enfrentarse (transición, pérdida de empleo, estabilización laboral, precariedad/subempleo, recualificación de carrera	Tipos de dificultades a confrontar	Programas complejos "perfilados" en relación al tipo de dificultad
---	--	------------------------------------	--

Para finalizar el apartado, manteniendo la presentación que ya se realizara al exponer las experiencias internacionales, se incluye una tabla con la que se sintetizan las características de los dos principales modelos de perfilado, esto es, los OPEA e IPI.

**Tabla 8. Síntesis de los programas españoles en la matriz de sistemas de perfilado**

	España	
Denominación	<b>OPEAS</b> (Acciones de Información y Orientación Profesional para el empleo y Asistencia para el Autoempleo)	<b>IPI</b> (Itinerario Personalizado de Inserción)
En vigor desde /hasta	1998 -2011	2006-
Modelo perfilado	Experto /Grupos	Experto/grupos
Destinatarios	Personas desempleadas inscritas en el SPE	Personas desempleadas inscritas en el SPE.
Evaluación basada en	Necesidad de apoyo /pertenencia a colectivo con dificultades de inserción.	Necesidad de apoyo.
Perfilado efectuado por	Orientadores del SPE	Orientadores del SPE
Segmentación	En función de distancia al mercado	Tratamiento individual, no se segmenta
Momento aplicación	A solicitud del demandante	Cuando se solicite
Revisión	No	No
Vínculo con la asignación de recursos	No	Prioridad en el acceso a recursos si tiene un IPI.

## 6. Posibles herramientas y experiencias a compartir

A lo largo del documento hemos realizado un recorrido dirigido a determinar las características de las distintas herramientas de perfilado puestas en marcha desde el comienzo de la aplicación de esta metodología y seleccionado, un conjunto de experiencias claramente referenciadas, compartidas y contrastadas en el marco de la Unión Europea y de la OCDE.

Si bien es cierto que las respuestas que tratan de dar, a través de la aplicación de estas metodologías son compartidas por todos los países, esto es, efectividad de sus servicios, personalización de los mismos y eficiencia, no hay que olvidar que un importante agente modulador es el sistema económico productivo y la realidad del mercado laboral de cada uno de ellos.

Con ello, es preciso indicar que la transferibilidad de las experiencias será acorde a los elementos que se determinen y las prioridades que se establezcan por las autoridades laborales responsables y con competencia en la materia.

### 6.1. Claves a tener en cuenta para la adopción de un sistema de profiling

Vistos algunos ejemplos de las prácticas recientes de países de nuestro entorno, recogemos en este apartado algunas “claves” que sirven para orientar en la elección de los distintos métodos y la vinculación de los mismos con la asignación de recursos:

- **Tener en cuenta factores tangibles e intangibles.** Para que un modelo de perfilado sea eficaz, no debe contener únicamente los calificados como factores “tangibles”, por ejemplo la duración del desempleo, debe incluir además factores “intangibles” tales como la motivación, la salud o las redes sociales, así como datos relativos a la demanda, como la tasa regional de desempleo.

- **La importancia de los datos.** Independientemente del modelo elegido, la disponibilidad de datos (administrativos) es esencial para la calidad del modelo y de su fiabilidad. Estos datos sirven para “puntuar” y clasificar a los demandantes en función de su distancia al mercado de trabajo, de su grado de autonomía en la búsqueda de empleo o del tiempo de desempleo. Tras esta etapa, los resultados se utilizan para determinar el acceso a los diferentes tipos de medidas e identificar a aquellos que precisan de un apoyo más intensivo.
- **Es preciso reevaluar.** Como hemos visto, existe una variedad de enfoques en cuanto a la segmentación de los usuarios pero se identifica como práctica común el perfilado dinámico, esto es, la revisión y seguimiento periódico del itinerario personalizado elaborado para su reevaluación.
- **Identificación clara de aquellos que no precisan de ayuda.** Parece por otra parte que con el fin de evitar el temido “peso muerto” al asignar recursos iniciales a todos los demandantes de empleo, se puede evitar en parte al esperar hasta los tres meses (como en el caso de Holanda o Alemania) para realizar un perfilado a aquellas personas que se considera inicialmente que pueden encontrar un nuevo empleo sin ayuda.

## 6.2. Transferibilidad de tales herramientas

Regina Konle-Seidl (2011) en el documento elaborado en el marco de PES to PES recoge, tras la exposición y revisión de las experiencias de los distintos países, una serie de **obstáculos y de fortalezas** que supone la implementación de una herramienta de estas características.

El examen por países de los enfoques del perfilado permite extraer algunas lecciones para ponerlo en marcha. Las experiencias holandesas ilustran los obstáculos de lograr un sistema de perfilado exitoso. Holanda es el país europeo con la mayor experiencia en perfilado. En 1999, introdujo Kansmeter (Chance-meter) como herramienta estadística para determinar la

distancia de los desempleados al mercado de trabajo. Tras evaluar el sistema de profiling el Ministerio de Asuntos Sociales y Empleo, lo reemplazó en 2007 por una clasificación de los desempleados en dos grupos, y en 2009, el profiling fue reemplazado por el WERKformule, una estrategia basada en la duración que no clasifica a los usuarios sino que organiza el despliegue de los servicios en función de la duración del episodio individual de paro. Las causas de descontento coinciden con las experiencias de otros países<sup>27</sup>.

**Obstáculos** hallados en las experiencias nacionales:

- El **pronóstico de riesgo supone en sí mismo un elevado riesgo** de errores en la clasificación<sup>28</sup>.
- El perfilado del riesgo **puede exagerar centrándose en posiciones hipotéticas** en el mercado de trabajo y dar lugar a una asignación apresurada de servicios de apoyo hacia el empleo sin evaluar la experiencia en la búsqueda de empleo.
- **La focalización en los obstáculos más que en las oportunidades.**
- Las **estrategias de intervención temprana pueden reducir los esfuerzos de búsqueda de ambas partes**, mientras que al mismo tiempo se fomenta el uso de costosas medidas activas de empleo.
- **No está claro cuál es el mejor momento para decidir el tipo de apoyo.**
- Los sistemas estadísticos sofisticados de perfilado y orientación, así como los enfoques sistemáticos informatizados son **costosos** de poner en marcha.

---

<sup>27</sup> Esta sección se basa también en las conclusiones de las conferencias anteriores sobre el perfilado – esto es, las conferencias EU/BA/IAB de 2005 y 2006- así como otras investigaciones (ej. Hasluck, 2008; AMS (Suecia), 2011; Collewet et al, 2010).

<sup>28</sup> En Holanda, como en el proyecto piloto Gävle en Suecia (2007), las disparidades más importantes entre las previsiones y los resultados concretos se han observado entre las personas que se considera que tienen un bajo riesgo de convertirse en desempleados de larga duración (AMS, 2011).

- Y **requieren de una amplia investigación y desarrollo** (datos de calidad) y de un software adecuado, así como **formación para los orientadores**.
- E incrementa la carga de trabajo (documentación a cumplimentar por los orientadores).
- La utilización eficaz del perfilado en la asignación de servicios **está todavía sin evaluar**.

Parece que la mayoría de los SPE europeos están de acuerdo en reconocer que el sistema de perfilado ayuda a los servicios de empleo a gestionar el flujo de usuarios. Los **factores de éxito** esenciales para su implementación son:

- Los instrumentos de perfilado **utilizan todas las informaciones disponibles** (incluye informaciones sobre las competencias interpersonales y sociales) garantizando al mismo tiempo que se utilizan, según lo previsto, por el personal de primera línea y son de calidad garantizada en el tiempo.
- El uso de sistemas de perfilado **precisa de recursos adecuados en personal**, una adecuada carga de trabajo (ratio desempleado por orientador) y un personal altamente cualificado para hacerlos funcionar.
- Los **sistemas informatizados** facilitan los procesos de concordancia.
- La **experiencia y conocimientos de los orientadores** son un aspecto fundamental de los sistemas de filtrado.
- Los estudios llevados a cabo en EE.UU. y en Suiza muestran como los orientadores son menos eficaces sin los **instrumentos sistemáticos de apoyo**.
- La experiencia muestra que los orientadores pueden utilizarlos tras **haber recibido formación** que además de proporcionar conocimiento, elimina rechazos o miedos.

### 6.3. Algunas cuestiones a debate

Debauche y Georges (2007) revisan los pros y contras de las cuestiones que nos debemos plantear a la hora de establecer un sistema de perfilado, donde más allá del modelo que se elija se debe tener en cuenta: a quién, cuándo y cuántas veces perfilar:

- Perfilar a todos los parados desde su inscripción en el paro puede suponer un coste adicional, inherente a la aplicación de las medidas recomendadas desde que se realiza el perfilado y el diagnóstico de orientación. Si bien esta solución permite un retorno de la inversión, si la vuelta al empleo se acelera a causa de las medidas aplicadas. Pero también hay que tener en cuenta que algunos parados habrían encontrado un empleo por sí mismos en el mismo espacio de tiempo, en cuyo caso el uso de esas medidas de acompañamiento han supuesto un desperdicio de recursos ya de por sí escasos.
- Por otra parte, no es necesariamente óptimo proponer un programa desde la inscripción al paro, pues el proyecto profesional de una persona desempleada puede madurar durante un primer periodo de búsqueda autónoma y el beneficio que supondrá el tener una ayuda tras ese periodo, aumentará. El debate es pues si los beneficios de un perfilado precoz sustituyen los costes ligados a una falta de autonomía al inicio del proceso. Las respuestas por países son variadas: en Estados Unidos, Australia y Francia se perfila en el momento de la inscripción; en los Países Bajos se ha reformado recientemente su sistema para esperar tres meses, y en Dinamarca se deja la elección del momento del perfilado al criterio del orientador.
- La tercera cuestión que se plantea se sitúa en **la frecuencia de aplicación del perfilado**. ¿Se debe re-perfilar regularmente a los demandantes que no encuentren trabajo, y, si es así, con qué frecuencia? La respuesta depende ante todo de la evaluación del impacto de la “dependencia de estado” en el proceso que conduce a un

paro de larga duración. De hecho, si la duración del desempleo está ligado a una pérdida progresiva de empleabilidad, las características individuales cambian con el tiempo pasado en el paro, y con ellas, el resultado del perfilado y las medidas a tomar para ayudar al desempleado. Si el riesgo de paro de larga duración aumenta con la duración del desempleo, el desempleado cambia progresivamente de categoría de empleabilidad en la medida que permanezca en paro. Puede ser interesante actualizar regularmente el perfilado con el fin de evitar que se apliquen medidas a una persona desempleada que no están adaptadas para nada a su situación. Así, en los Países Bajos, el perfilado se actualiza una vez al año y en Dinamarca tan a menudo como considere el orientador.

## 7. Conclusiones

Tras la revisión realizada podemos destacar las siguientes conclusiones:

- Los programas de Orientación basados en itinerarios son la estrategia de orientación actualmente *prescrita a nivel normativo* en nuestro país. (impulsada desde diversas disposiciones legales de carácter nacional y autonómico).
- Su adopción a nivel administrativo-legal está vinculada a la impulso a nivel europeo de las políticas de activación y, dentro de las mismas, de programas de perfilado en los servicios de orientación.
- Los itinerarios propios de estos programas se diferencian de los usados en otros modelos de orientación en el apoyo en *normas y criterios sistemáticos* (baremos, herramientas tecnológicas, protocolos con un grado más o menos elevado de estructuración) y en su carácter “*negociado*” o “*transaccionado*” con los usuarios.
- Los procedimientos de evaluación y tratamiento que se utilizan, de acuerdo con lo anterior, se adecúan a las características anteriores (tanto en lo que se refiere a los modelos como al carácter de intento de estructuración y sistematización técnica de los instrumentos de evaluación y los diferentes tratamientos).
- Se desprende de la documentación disponible un claro consenso en cuanto a la **necesidad de aplicar enfoques más personalizados** y más completos, sobre todo de cara a los usuarios más desfavorecidos, situados a mayor distancia del mercado laboral. Es probable que las herramientas online que incluyan evaluaciones de competencias interpersonales y sociales sean el centro de este tipo de enfoques.
- **Se precisan más esfuerzos para mejorar y evaluar la fiabilidad** de las herramientas de perfilado tanto como medio de predicción del riesgo de desempleo de larga duración y como mecanismo de asignación de recursos y orientación para lograr una intervención adecuada.

- La consideración de los profesionales y los **contactos directos** entre los orientadores de los SPE y los demandantes de empleo **siguen siendo esenciales** para lograr resultados fiables y duraderos.
- En relación con el perfilado dinámico, están surgiendo cada vez más, en algunos países europeos, **colaboraciones con los proveedores privados que ofrecen servicios especializados** que, por otra parte, no todos los Servicios Públicos pueden proporcionar.
- Los proveedores privados (y las ONG) están involucrados en la prestación de servicios de perfilado y de supervisión en muchos SPE, **especialmente en aquellos grupos de difícil inserción** que requieren de una experiencia concreta y de mucho más tiempo (dedicación). Cuando son correctamente explotados, los acuerdos de este tipo no sólo **suponen la ventaja de aportar una experiencia** de la que no se dispone en los SPE, además permiten al sector público fijar unos objetivos concretos, externalizando así parte del riesgo ligado a la prestación.
- Falta, en general, en todos los países, datos sobre el sistema de prestación de servicios y sobre las tasas de entrada y de salida. Las herramientas de evaluación más modernas no parecen ser capaces de identificar las relaciones de causalidad entre los servicios evaluados, los servicios utilizados y los resultados. De hecho, no sabemos nada de la contribución del perfilado y de las herramientas de evaluación sobre el objetivo principal de la mayoría de los SPE, es decir, la reducción de la duración del desempleo.
- En ausencia de unas evaluaciones fiables, es preciso continuar con los esfuerzos para determinar cuáles son los **destinatarios con los que es posible utilizar las herramientas de autoayuda** y en qué etapa del proceso de perfilado.
- Hay pruebas de que los orientadores son menos eficaces cuando no disponen de instrumentos sistemáticos de apoyo (Lechner y Smith, 2005). Por otra parte, cuando los orientadores sólo se basan en su propia experiencia, tienden a aplicar criterios ad hoc para sus

decisiones, lo que podría llevar a producir discriminación (Bimrose et al., 2007).

- Parece que la introducción de herramientas de perfilado debe ir acompañada con la puesta en marcha de un proceso de gestión del cambio que implique al personal en su concepción y pilotaje. La comunicación y la formación de los responsables y del personal de primera línea son esenciales para el éxito de estos nuevos enfoques.
- En ningún país europeo la prestación de servicios selectivos se basa exclusivamente en modelos estadísticos de perfilado, forma parte en general de un “sistema experto” que podemos caracterizarlo por perfilado, diferenciación de usuario, asignación de recursos (Filtrado/selección). Es generalmente el orientador el que evalúa y toma la decisión final del tipo de intervención.
- La práctica generalizada de perfilado “suave” es pues un medio sistemático de recoger las informaciones de los demandantes de empleo y clasificarlos en categorías. Alemania es probablemente el país de Europa que utiliza las herramientas más completas y sofisticadas para integrar los procesos de concordancia en sus prácticas ordinarias.
- La experiencia reciente indica cierta desilusión con las herramientas de perfilado y las autoevaluaciones, en parte porque los resultados de los instrumentos auto-aplicados pueden no ser muy fiables y por otro lado porque los equipos de los SPE se resisten a utilizar estas herramientas, incluso las que funcionan bien.
- Los orientadores juegan un papel fundamental en el éxito o fracaso de todo tipo de intervenciones, dado que son los responsables de conocer a cada uno de los usuarios de los que se ocupan. Es probable que el aumento del uso del perfilado de competencias interpersonales y sociales incremente la necesidad del criterio de los orientadores. El establecimiento de una relación con el usuario permite un enfoque flexible, tener en cuenta una gran variedad de informaciones (incluidas cualitativas) y aportar un “toque personal”. Esto puede ayudar igualmente a los orientadores a identificar los verdaderos obstáculos para el empleo, reforzar la motivación de los usuarios y facilitar el

acceso a los recursos existentes. Existe riesgo de que los usuarios no sean tratados por igual, que las categorías utilizadas para tomar las decisiones sean subjetivas (fundadas en una mezcla de factores tales como las respuestas en términos de actitud o comportamiento y de clase o estatus social), que los objetivos en materia de eficacia organizacional inciten a los técnicos a desplazar recursos hacia los usuarios que tengan mejores oportunidades de inserción laboral (peso muerto) y los que sean más difíciles de insertar se encuentren en vía muerta (sin opciones).

- El modelo estadístico y el de experto parecen, tras el repaso a todas las experiencias expuestas, complementarios para asegurar un diagnóstico más adecuado de la situación real de la persona desempleada: un modelo mixto limita la subjetividad del criterio del orientador y completa el análisis parcial de un modelo que sólo puede tener en cuenta un número determinado de variables.
- La reflexión individual requiere que los usuarios realicen una evaluación de sus competencias sin buscar una “única respuesta adecuada” con el fin de que el proceso además de un proceso de aprendizaje en sí mismo, sea un proceso que estimula a las personas no solo a pensar en sus propias capacidades a través del desarrollo de habilidades sino también a hacer frente a las incertidumbres. Este proceso va a exigir nuevas demandas en términos de experiencia de los orientadores de los SPE, exigencias que variarán en función del contexto en el cual intervienen y de las prioridades de su Oficina.
- La tecnología influye, y continuará influyendo, tanto en la forma en la que los usuarios acceden a los servicios públicos en la situación económica actual como en la manera en la que los utilizan. Dadas las crecientes restricciones económicas, la utilización inteligente de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) puede permitir proporcionar una amplia gama de servicios en el campo del empleo. Esto lleva consigo dos consecuencias para los orientadores de los SPE dado que precisan de apoyo en la utilización de las TIC y que las TIC modifican y hacen evolucionar sus prácticas. Por ello, algunas de estas tecnologías utilizadas por los SPE serán bien recibidas mientras otras

pueden ser consideradas como una amenaza de cara a la construcción de unos servicios personalizados y respetuosos con el individuo.

En consecuencia, **debemos encontrar en los próximos años, el equilibrio entre un acompañamiento intensivo y una estrategia de auto-ayuda.** La necesidad de establecer una diferenciación depende en gran parte de la diversidad de categorías de usuarios que el Servicio Público de Empleo deba atender. Sin embargo, en un contexto de recortes económicos la rentabilidad (eficacia) de los programas y las estrategias de intervención temprana serán factores claves y determinantes. El incremento de uso de instrumentos cada vez más sofisticados de perfilado y de selección va a requerir que se realicen evaluaciones más rigurosas de las normas de calidad así como de la eficacia. Para concluir, sólo cabría recordar tres básicas:

- Los programas de Orientación basados en itinerarios son parte de las políticas de empleo que sitúan “*la orientación primero*” (como puerta de acceso a todos los demás elementos del sistema).
- Son parte de esta estrategia tanto los sistemas de orientación y empleo, como experiencias concretas de orientación dirigidas a colectivos específicos o generales dentro de programas no articulados totalmente dentro de la lógica de itinerarios<sup>29</sup>.
- Pueden funcionar en cualquier tipo de condiciones económicas (en la bonanza económica tanto como durante la crisis), teniendo, evidentemente, que adaptar a las posibilidades concretas y a los objetivos de progresión de sus usuarios las metodologías y tratamientos (recuérdese que, teóricamente, buscamos “*lo mejor, dentro de lo posible*”).

---

<sup>29</sup> Es verdad que aún necesitamos perseverar en los desarrollos y recursos técnicos necesarios para sistematizar mejor estos sistemas, tanto en las informaciones del mercado en términos de empleabilidad, como en la estructuración de protocolos y tratamientos.

## 8. Bibliografía

- Aramburu-Zabala, L. y Fernández Garrido, J (1998). **De qué hablamos cuando hablamos de empleo**. Intervención Psicosocial, nº 8, pp 9-26,
- Barbier, J.C (2002) **Welfare to work policies in Europe**. Document du travail nº 11. Centre d'études de l'emploi. <http://www.cee-recherche.fr/>
- Barbier J.C. et Fargion, V., (2004), **Continental inconsistencies on the path to activation : consequences for social citizenship in Italy and France**. European Societies, (6) 4, p. 437-460
- Badouin, R y Hiebert, B (2007) **Introduction to Special Issue on Evidence-Based Practice in Career Development**. Canadian Journal of Counselling / Revue canadienne de counseling / 2007, Vol. 41:3.
- Balzani B., Béraud M., Boulayoune A., Divay S., Eydoux A. et Gouzien A. (2008). **Accompagnement vers l'emploi: acteurs, pratiques, dynamiques**, rapport final pour la DARES, septembre. [http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/37/74/37/PDF/Rapport\\_final\\_Gree\\_Lessor\\_Matisse\\_Cee\\_pour\\_la\\_Dares\\_VF\\_sept\\_08.pdf](http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/37/74/37/PDF/Rapport_final_Gree_Lessor_Matisse_Cee_pour_la_Dares_VF_sept_08.pdf)
- Baudouin, R; Bezanson, L; Borgen, B; Goyer, L; Hiebert, B; Lalande, V; Magnusson, K; Michaud, G ; Renald, C y Turcotte, M (2007) **Demonstrating Value: A Draft Framework for Evaluating the Effectiveness of Career Development Interventions**. Canadian Journal of Counselling / Revue canadienne de counseling, Vol. 41:3, pp 146-157. <http://cjc-rcc.ucalgary.ca/cjc/index.php/rcc/issue/view/58>
- Behncke, S, Frölich, M y Lechner, M (2006) **Statistical assistance for programme selection – For a better targeting of active labour market policies in Switzerland**, CESifo DICE Report 2/2006, pp.61-68. <http://www.upjohninst.org/sites/default/files/pdf/swissoverview.pdf>
- Bertson, E, Sverke, M y Marklund, S (2006) **Predicting perceived employability: human capital or labour market opportunities**. Economic & Industrial Democracy, 27 (2), pp- 223-244.
- Bezanson, L. (2005). **Career development: A time for transformation**. Derby, UK: University of Derby, Centre for Guidance Studies [www.derby.ac.uk/files/icegs\\_career\\_development\\_a\\_time\\_for\\_transformation\\_2004.pdf](http://www.derby.ac.uk/files/icegs_career_development_a_time_for_transformation_2004.pdf)
- Bimrose, J., and Barnes, S.A. (2008). **Adult Career Progression and Advancement: A Five Year Study of the Effectiveness of Guidance**. Coventry: Institute for Employment Research, University of Warwick. <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/ier/nqrf/>

- Bimrose, J y Barnes, S.A (2011) **Profiling systems for effective labour market integration New approaches to profiling and holistic assessment** The European Commission Mutual Learning Programme for Public Employment Services , Brussels, DG Employment, Social Affairs and Inclusion. <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=7577&langId=en>
- Bonoli, G. 2010. **The political economy of active labour market policy** (RECWOWE Working paper on Reconciliation of work and Welfare in Europe). Edinburgh, Reconciling Work and Welfare in Europe. < [http://www.socialpolicy.ed.ac.uk/\\_data/assets/pdf\\_file/0010/39268/REC-WP\\_0110\\_Bonoli.pdf](http://www.socialpolicy.ed.ac.uk/_data/assets/pdf_file/0010/39268/REC-WP_0110_Bonoli.pdf)
- Boivin, M.D. et Goyer, L. (2006) **Les multiples défis des pratiques de l'orientation d'aujourd'hui**. En pratique. Septembre, 4, 15-16.
- Borgen, W. A. (1999). **Implementing 'Starting Points': A follow-up study**. *Journal of Employment Counseling*, 36 , 98-114.
- Borgen, W. A., & Hiebert, B. (2003). **Career development for policy makers and service providers: Enhancing the legitimacy of an increased range of educational and career alternatives** .Paris : UNESCO.
- Borras, I., Legay, A. y Romani, C. (2010). **Las elecciones de orientación frente al empleo**, Calificaciones y empleo, nº 68. <http://www.cereq.fr/index.php/publications/Calificaciones-y-empleo/Las-elecciones-de-orientacion-frente-al-empleo>
- Borras, I. y Romani, C (2009) **La qualité de l'orientation en débat**. *Bref*, nº 264, p. 4. <http://www.cereq.fr/index.php/publications/Bref/La-qualite-de-l-orientation-en-debat>
- Boutinet Jean-Pierre (2007) **L'espace contradictoire des conduites à projet : entre le projet d'orientation du jeune et le parcours atypique de l'adulte**. *L'Orientation scolaire et professionnelle*, nº 36-1, pp 1-12 <http://osp.revues.org/index1259.html>
- Buard, E (2005) **Les démarches qualité de l'insertion par l'activité économique a Poitou-Charentes, Le guide pratique de la démarche qualité CEDRE©** , Poitiers, Union Regionale des Structures d'insertion par l'activité économique du Poitou-Carentes. <http://www3.iris.asso.fr/Publication%20IRIS/Guide%20CEDRE/GuideCedrecompletavecsignets.pdf>
- Bujold, Ch y Gingras, M (2010) **Un nouveau paradigme pour l'orientation : perspectives, limites, et défis**. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 39/1 | 2010, mis en ligne le 15 mars 2013, Consulté le 20 novembre 2012. <http://osp.revues.org/index2469.html>

- Caliendo, M., R. Hujer and S. Thomsen (2005) **Identifying Effect Heterogeneity to Improve the Efficiency of Job Creation Schemes in Germany**. IAB Discussion Paper nº. 8. [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=711065](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=711065)
- Canadian Research Working Group on Evidence Based Practice in Career Development (2010) **Meeting workplace skills: the career development contribution Report 1**, Ottawa, Canadian Research Working Group on Evidence Based Practice in Career Development & Canadian Career Development Foundation (CCDF). <http://www.crwg-gdrc.ca/crwg/wp-content/uploads/2010/10/Report-1-Synthesis-Report.pdf>
- Castra, D (2006) **L'employabilité des publics précarisés**. [http://www.maisondelapromotionsociale.org/actes\\_colloque\\_aifriss/conferences/conference\\_castra.doc](http://www.maisondelapromotionsociale.org/actes_colloque_aifriss/conferences/conference_castra.doc)
- Castra, D (2003) **L'insertion professionnelle des publics précaires**, Paris, PUF.
- Ceniceros, J.C. y Oteo, E. (2003). **Orientación sociolaboral basada en itinerarios. Una propuesta metodológica para la intervención con personas en riesgo de exclusión**. Madrid: Fundación Tomillo. Fundación Luis Vives. Unión Europea. Fondo Social Europeo. [http://www.sieres.org/integracion/orientacion-e-intervencion-sociolaboral/metodologia-en-intervencion-sociolaboral\\_58\\_1\\_ap\\_basica.html](http://www.sieres.org/integracion/orientacion-e-intervencion-sociolaboral/metodologia-en-intervencion-sociolaboral_58_1_ap_basica.html)
- Centre d'analyse strategique (2011). **L'accompagnement des demandeurs d'emploi: bilan d'une politique active du marché du travail en europe et enseignements pour la France**, Paris, La Note d'analyse 228, Centre d'analyse stratégique. <http://bit.ly/lXqfl4>
- Clasen, J. y Clegg, D. (2006). **Beyond activation: reforming European Unemployment Protection Systems in post-industrial labour markets**. European Societies, 8(4) pp.527- 553. [http://www.aog.ed.ac.uk/\\_data/assets/pdf\\_file/0011/10163/Clasen-Clegg\\_06\\_beyondactivation.pdf](http://www.aog.ed.ac.uk/_data/assets/pdf_file/0011/10163/Clasen-Clegg_06_beyondactivation.pdf)
- Colpitts, T y. Smith, J.A. (2002) **Targeting Reemployment Services in Canada: The Service and Outcome Measurement System (SOMS) Experience**, en . Eberts, R.W. ,. O'Leary, J. y Wandner, S.A., eds. (2002). **Targeting Employment Services**, Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn Institute, 2002, pp. 283-308. [http://research.upjohn.org/up\\_bookchapters/182/](http://research.upjohn.org/up_bookchapters/182/)
- Cuntigh, P., Perez, C. y Personnaz, E (2006). **L'orientation professionnelle des chômeurs en Europe**. Bref, nº 232, pp 1-4. <http://www.cereq.fr/index.php/publications/Bref/L-orientation-professionnelle-des-chomeurs-en-Europe>
- Cunningham, W; Sanchez-Puerta, M.L. y Wuermli, A (2010) **Active Labor Market Programs for youth: a framework to guide youth employment**

- interventions.** Washington DC, World Bank.  
[http://siteresources.worldbank.org/INTLM/214578-1103128720951/22795057/EPPNoteNo16\\_Eng.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTLM/214578-1103128720951/22795057/EPPNoteNo16_Eng.pdf)
- Dalla Valle, C; Desmette, D, Liénard, G y Herman, G (2005) **Actions, publics et effets de dispositifs d'insertion sociale :analyse de l'opération « Pour une Participation Citoyenne.** Les Cahiers du Cerisis n° 25, Louvain, Université Catholique de Louvain.  
<http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/cris/documents/cahier25.pdf>
- Datta,R.C., Pelliserey, S. y Bino, D.G. (2007) **Employability: concepts, indicators and practices,** ATLMRI discussion papers.  
<http://atlmri.googlepages.com/DiscussionPaper2.pdf>
- Davy, F. (2012). **Securiser les parcours professionnels par la creation d'un compte social universel, Rapport remis au Ministre du travail, de l'emploi et de la santé,** Avril. [http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport\\_Davy\\_securisation\\_parcours\\_-\\_17\\_04\\_12.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_Davy_securisation_parcours_-_17_04_12.pdf)
- Deacon, A (1998) **Public welfare and private behavior: the case of “welfare to work “ programmes.** International Social Security Association, 2<sup>nd</sup> International Conference on Social Security, Jerusalem, May 1998, [www.issa.int/span/reunion/1998/jeru98s.htm](http://www.issa.int/span/reunion/1998/jeru98s.htm)
- Dean, H (1998) **Undermining social citizenship: the counterproductive effects of behavioral controls in social security administration,** International Social Security Association, 2<sup>nd</sup> International Conference on Social Security, Jerusalem, May 1998, [www.issa.int/span/reunion/1998/jeru98s.htm](http://www.issa.int/span/reunion/1998/jeru98s.htm)
- Debauche E., Georges N. (2007) **Construire un outil de profilage des demandeurs d'emploi : défi statistique ou défi politique ?** Document de travail du CEE n° 91, août. [http://www.cee-recherche.fr/fr/doctrav/modele\\_profilage\\_demandeurs\\_emploi\\_91.pdf](http://www.cee-recherche.fr/fr/doctrav/modele_profilage_demandeurs_emploi_91.pdf)
- Decreuse, B y Di Paola, V. (2002) **L'employabilité des chômeurs de longue durée : mise en perspective des littératures théoriques et empiriques.** *Revue d'économie politique*, n° 2, pp. 197-227.
- De Grip, Van Loo y Sanders (1999) **Employability in action: an industry employability index,** SKOPE research paper n° 5, <http://www.skope.ox.ac.uk/sites/default/files/SKOPEWP05.pdf>.
- Delarue, V. (2005) **Politiques et institutions néerlandaises d'aide au retour à l'emploi.** Les Papiers du CERC, n° 2005-03, décembre. <http://www.cerc.gouv.fr/doctrav/2005-03.pdf>
- Delautre, G y Georges, N (2007) **De l'utilite d'un outil de profilage des demandeurs d'emploi .Comparaison de trois experiences europeennes.** , L'Essentiel, n° 10, pp 1-8 <http://www.politiquessociales.net/IMG/pdf/Essentiel10.pdf>

- Di Fabio, A y Bernaud , J.L. (2008) **The help-seeking in career counseling**. Journal of Vocational Behavior, Vol 72, Issue 1,pp 60-66
- Ebert, R.B (1997) **The use of profiling to target services in state welfare-to-work programs: an example of process and implementation**. W.E. Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo, Michigan, 4907-4686, <http://www.upjohninst.org>
- Eberts, R. W. (2002). **Design, Implementation, and Evaluation of the Work First Profiling Pilot Project**. ETA Occasional Paper 2002-07. Washington DC: U.S. Dept. of Labor, Employment and Training Administration, Office of Policy and Research <http://research.upjohn.org/externalpapers/26/>
- European Commission (2008) **Progress towards the Lisbon objectives in education and training** - Indicators and benchmarks 2008, Brussels, European Commission. [http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/report08/emploi\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/report08/emploi_en.pdf)
- Evans, K y Heinz, W (1995) Flexibility, **learning and risk: work, training and early careers in England and Germany**. Education and training, vol 37, nº 5, pp- 3-15
- Fahmy, P. (2012) **Le conseil psychologique et d'orientation: jalons pour un modèle psychosocial intégré**. Canadian Journal of Counselling and Psychotherapy / Revue canadienne de counseling et de psychothérapie, North America, 16, apr.. at: <http://cjc-rcc.ucalgary.ca/cjc/index.php/rcc/article/view/2139>
- Fernández Garrido, J (2004) **Intervención sociolaboral centrada en soluciones**, en Millán, JC –comp-(2004) **Exclusión social y políticas activas para la inclusión**, A Coruña Conselleria de Asuntos Sociais, Emprego e Relacions Laborais, [http://gerontologia.udc.es/librosL/pdf/Libro\\_Santiago\\_04.pdf](http://gerontologia.udc.es/librosL/pdf/Libro_Santiago_04.pdf)
- Fernández Garrido, J (2009) **El modelo y perspectiva psicosocial**. II Jornadas Andaluzas de Orientación Profesional, Junta de Andalucía. [http://www.juntadeandalucia.es/empleo/jornadasorientacion/files/jornadasorientacion/El\\_modelo\\_psicosocial\\_Julio\\_Fernandez.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/empleo/jornadasorientacion/files/jornadasorientacion/El_modelo_psicosocial_Julio_Fernandez.pdf)
- Fernández Garrido, J (2010) **Estrategias de intervención psicosocial en la búsqueda de empleo**, en Izquierdo Rus, T coord..(2010) **Los nuevos retos del mercado laboral**. Úbeda, Editorial AMARANTOS
- Fernández Garrido, J. y Porras, M. (1996) **Lucha contra la pobreza y la exclusión social. Promoción e inserción sociolaboral**, en: Libro compilatorio de las IV Jornadas de Intervención Social del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. COP-IMSERSO. Madrid. Tomo I pp. 497-534
- Ferracci M (2007) **Améliorer le service public de l'emploi : ce que disent les faits**. Revue française d'économie. Volume 21 N°3,. pp. 75-135.

[http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfec\\_0769-0479\\_2007\\_num\\_21\\_3\\_1604](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfec_0769-0479_2007_num_21_3_1604)

- Forrier, A y Sells, L (2003) "The concept employability: a complex mosaic " **Int. J. Human Resources Development and Management**, Vol. 3, No. 2, pp-102-124. <http://www.werkgoesting.uhasselt.be/documenten/artikel%20ijhrdm.pdf>
- Fugate, M., Kinicki, A.J., Ashforth, B.E. (2004), Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications, **Journal of Vocational Behavior**, Volume 65, Issue 1, Pages 14-3
- Fundación élogos (2012). **Reflexiones sobre el marco de colaboración público-privada en España en el ámbito del empleo.** [http://www.elogos.es/Documents/estudios/reflexiones\\_colaboracion.pdf](http://www.elogos.es/Documents/estudios/reflexiones_colaboracion.pdf)
- Fundació Pere Tarrés (2007) **InserQual. Protocol de qualitat. Qualitat en l'acompanyament sociolaboral.** Fundació Luis Vives. U. Ramón Llull. Fundació Un Sol mon. Caixa Catalunya. Fondo Social Europeo <http://www2.peretarres.org/inserqual/InserQualcat.pdf>
- Gamboa, Gracia, Ripoll y Peiró, (2007) **La empleabilidad y la iniciativa personal como antecedentes de la satisfacción laboral.** Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, S.A. <http://www.ivie.es/downloads/docs/wpasec/wpasec-2007-01.pdf>
- García, M.A. (2004,) **Disponibilidad para el empleo: lo que aceptaría y lo que no aceptaría.** Revista española de orientación y psicopedagogía, Vol. 15, Nº 2, 2004, págs. 275-298
- García-Montalvo, J; Peiró, J.M. y Bonmati, A (2006) **Los jóvenes y el mercado de trabajo en la España urbana: Resultados del observatorio de inserción laboral 2005**, Valencia, IVIE
- Georges , N (2006) **Le profilage : outil statistique et/ou mode de coordination?** Nº 72, Noisy Le-Grand, Centre D'Études de L'Emploi. novembre 2006. [http://www.cee-recherche.fr/fr/doctrav/profilage\\_statistique\\_coordination\\_72.pdf](http://www.cee-recherche.fr/fr/doctrav/profilage_statistique_coordination_72.pdf)
- Georges, N (2007) **Le profilage des demandeurs d'emploi : modèle américain versus modèle néerlandais.** Travail et emploi, nº 112, pp 7-20. <http://travailemploi.revues.org/2156?lang=en>
- Georges, N (2008) **Dossier - Le profilage statistique est-il l'avenir des politiques de l'emploi?** Paris, Insee. [http://www.insee.fr/fr/ffc/docs\\_ffc/ref/EMPLOIR08I.PDF](http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/ref/EMPLOIR08I.PDF)
- Glynstrup, J.D. y Ronsholm, M (2005a), "Employability profiling toolbox", Nuremberg, EU Profiling Seminar, January 12/14. [http://doku.iab.de/veranstaltungen/2005/profiling2005\\_DLMA\\_DK\\_paper.pdf](http://doku.iab.de/veranstaltungen/2005/profiling2005_DLMA_DK_paper.pdf)

- Glynstrup, J.D. y Ronsholm, M. (2005b) **Employability Profiling System**, Danish Labour Market Authority. [http://doku.iab.de/veranstaltungen/2005/profiling2005\\_Glynstrup\\_Rosholm\\_DK\\_pres.pdf](http://doku.iab.de/veranstaltungen/2005/profiling2005_Glynstrup_Rosholm_DK_pres.pdf)
- Gothard, B., Mignot, P., Offer, M., y Ruff, M., (2001) **Careers Guidance in Context**, London: Sage
- Goyer, L (2010) **Career Development in SMEs Literature Review Report No 3**, Ottawa, Canadian Research Working Group on Evidence Based Practice in Career Development & Canadian Career Development Foundation (CCDF)
- Goyer, L., and Boivin, M.D.(2005). **Towards a common understanding of space on the career: a new way forward in direction?** Act Symposium, IAEVG International Conference, University of Lisbon, Portugal, September
- Groupe AOMPI: (2008) **Accompagnement, orientation, mobilité professionnelle et insertion**, L'essentiel, n° 2, pp 1-29. <http://www.espace-competences.org/LinkClick.aspx?fileticket=eztthfdw9MY%3D&tabid=282&language=fr-FR>
- Guichard, J. (2003). **Dans quels cadres théoriques les pratiques de conseil en orientation peuvent-elles être développées ? La question des référents théoriques des pratiques d'aide à l'orientation**, en Développement de la qualité en Orientation et en formation. Congrès International de l'AIOSP, Geneve, [http://www.svbssosp.ch/kongress/data/frame\\_f.htm](http://www.svbssosp.ch/kongress/data/frame_f.htm)
- Harvey, L. (1999) **Employability : developing the relationship between higher education and employment**. Centre for Research into Quality. <http://www.qualityresearchinternational.com/esectools/relatedpubs/Employability5thQHE.doc>.
- Herbillon, J.M. (2004), **Le profiling des demandeurs d'emploi aux Pays-Bas**, Travail et Emploi, n° 99, juillet. [http://www.social-sante.gouv.fr/publications/Revue\\_Travail-et-Emploi/pdf/99\\_2804.pdf](http://www.social-sante.gouv.fr/publications/Revue_Travail-et-Emploi/pdf/99_2804.pdf)
- Hiebert, B (2005). **Perspectivas en orientación e inclusión de lo social en una sociedad globalizada**. Orientación y Sociedad, vol 5. [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art\\_revistas/pr.336/pr.336.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.336/pr.336.pdf)
- Infante, C. (2006) **Líneas metodológica en orientación profesional y laboral desde una concepción compleja**. EMPLEO #11, año 5 - febrero pp 59-61. [http://www.juntadeandalucia.es/empleo/revistaempleo/revista/RevistaEmpleo/Portal/RevistaEmpleo/Revista\\_0011/PrimeraLinea/Contenido/lineas\\_metodologicas.html](http://www.juntadeandalucia.es/empleo/revistaempleo/revista/RevistaEmpleo/Portal/RevistaEmpleo/Revista_0011/PrimeraLinea/Contenido/lineas_metodologicas.html)
- Jugnot, S, Renard, E y Traver, T (2006). **L'accompagnement personnalisé des demandeurs d'emploi : de l'accès aux prestations aux sorties du**

**chômage vers l'emploi.** Collection L'essentiel, Données sociales (INSEE).  
[www.anpe.fr/observatoire](http://www.anpe.fr/observatoire)

Konle-Seidl, R (2011). **Profiling systems for effective labour market integration Use of profiling for resource allocation, action planning and matching.** The European Commission Mutual Learning Programme for Public Employment Services, Brussels, DG Employment, Social Affairs and Inclusion.  
<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6807&langId=en>

Lacourt, I (2007) **Quel es votre Project? L'insertion socioprofessionnelle des usagers dans les CPAS bruxellois.** Brussels Studies, nº 5, Mars,  
[http://www.brusselsstudies.be/PDF/FR\\_36\\_BS5FR.pdf](http://www.brusselsstudies.be/PDF/FR_36_BS5FR.pdf)

Lalande, V y Magnusson, K (2007) **Measuring the Impact of Career Development Services in Canada: Current and Preferred Practices.** Canadian Journal of Counselling / Revue Canadienne de Counseling, Vol. 41:3 , pp 133-145  
<http://cjc-rcc.ucalgary.ca/cjc/index.php/rcc/issue/view/58>

Larsen, C.A y Vesan, P (2011): **Public Employment Services , Employers and the failure of placement of low-skills workers in six european countries,** Edinburgh, Working Papers on the reconciliation of work and welfare in Europe 02/2011, Dissemination and Dialogue Centre  
[http://www.socialpolicy.ed.ac.uk/\\_data/assets/pdf\\_file/0005/61682/REC-WP\\_0211\\_Larsen\\_Vesan.pdf](http://www.socialpolicy.ed.ac.uk/_data/assets/pdf_file/0005/61682/REC-WP_0211_Larsen_Vesan.pdf)

Le Bossé, Y. (2011). **Psychosociologie des sciences de l'orientation : Un point de vue interactionniste et stratégique.** Québec : Éditions Ardis, 557 p.

Lemaître, S., & Jacquemain, M. (2003). **Les politiques d'insertion des CPAS wallons, Volet qualitatif.** Liège, Université de Liège, Département de Sciences Sociales, recherche réalisée pour le compte de l'Union des Villes et Communes de Wallonie, 81p. voir <http://www.uvcw.be/cpas/insertion/documents/index.htm>

Lent, R.W., Brown, S.D. & Hackett, C. (1994). **Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice and performance** (Monograph). *Journal of Vocational Behaviour*, 45, 79-122.

Lerhman, R.I. (1998) **Carrots and sticks: how does the New US Income support System encourage single parents to work,** International Social Security Association, 2<sup>nd</sup> International Conference on Social Security, Jerusalem, May 1998, [www.issa.int/span/reunion/1998/jeru98s.htm](http://www.issa.int/span/reunion/1998/jeru98s.htm)

Limoges, J (2003a) **Le maintien professionnel et la gestion de carrière.** Les actes du congrès de l'AIOSP, Berne, [http://www.svb-asosp.ch/kongress/data/docs/limoges\\_01.pdf](http://www.svb-asosp.ch/kongress/data/docs/limoges_01.pdf)

Limoges, J. (2003b). **Des démarches d'insertion et d'employabilité aux stratégies de maintien professionnel.** *Carriérologie* 9 (2) 281-305.  
[http://www.carrierologie.uqam.ca/volume09\\_1-2/16\\_limoges/16\\_limoges.pdf](http://www.carrierologie.uqam.ca/volume09_1-2/16_limoges/16_limoges.pdf)

- Lipp, R (2005), **Job Seeker Profiling, The Australian Experience**. Nuremberg *EU Profiling Seminar*, January 12/14. [http://doku.iab.de/veranstaltungen/2005/profiling2005\\_Lipp\\_Australia.pdf](http://doku.iab.de/veranstaltungen/2005/profiling2005_Lipp_Australia.pdf)
- Lohest, O. y Van Haepere, B (2001) **Evaluation du fonctionnement du parcours d'insertion en Région wallonne**, Discussion Papers n° 0103, Jambes, Ministère de la Région Wallonne, Secrétariat général, Division de la Fonction publique <http://iweps-dev.link.be/sites/default/files/dp0103.pdf>
- López Gandía, J (2011) **Políticas activas de empleo e itinerarios profesionales ante los retos del mercado de trabajo**. Cuadernos del Mercado de Trabajo, n°, pp 60-73. [http://www.sepe.es/contenido/observatorio/mercado\\_trabajo/1849-1.pdf](http://www.sepe.es/contenido/observatorio/mercado_trabajo/1849-1.pdf)
- Magnusson, D. (Ed.). (1981). **Toward a psychology of situations: An interactional perspective**. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Malo Ocaña, M.A. (2011) **Intermediación laboral y análisis económico**. Cuadernos de Mercado de Trabajo, n° 6, pp 25-33 [http://www.sepe.es/contenido/observatorio/mercado\\_trabajo/1849-1.pdf](http://www.sepe.es/contenido/observatorio/mercado_trabajo/1849-1.pdf)
- Marhuenda, F. (2007). **Assessing employability of low qualified workers and vulnerable**. ECER 2007 – Gent (Belgium), 19-21 September [http://www.vet-research.net/ECER\\_2007/sep19/session\\_4b/237/237\\_doc/attach/Fernando%20Marhuenda.doc](http://www.vet-research.net/ECER_2007/sep19/session_4b/237/237_doc/attach/Fernando%20Marhuenda.doc)
- Masdonati, J(2006) **Une intervention basée sur un modèle psychosocial**. Panorama, Edition 3, <http://www.zeitschrift.panorama.ch/fr/pan20063>
- McArdle, S, Waters, L, Briscoe, J y Hall, D.T (2007) **Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital**. *Journal of Vocational Behavior*, vol 71, n°2 ,pp 247-264
- McLaughlin, M.A.(1995) **Employability Skills Profile:What Are Employers Looking For?** ERIC Digest, EDO-CG-95-44 Greensboro University of North Carolina at Greensboro, <http://www.counseling.org/resources/library/ERIC%20Digests/95-044.pdf>
- McQuaid, R.W. y Lindsey, C (2005). **The concept of employability**. *Urban Studies*, vol. 42, n° 2, pp 197-219 [http://eprints.whiterose.ac.uk/50721/1/Concept\\_of\\_Employability\\_FINAL.pdf](http://eprints.whiterose.ac.uk/50721/1/Concept_of_Employability_FINAL.pdf)
- McQuaid, RW, Green, AE, and Danson, M (2006) eds. **Employability and Local Labour Market Policy**, London: Routledge
- McGuinness, S., O'Connell, P.J, Kelly, E. y Walsh, J.R. (2011). **Activation in Ireland: An Evaluation of the National Employment Action Plan**. Series ESRI Research, Dublin, ESRI Series 20.

[http://www.esri.ie/news\\_events/latest\\_press\\_releases/activation\\_in\\_ireland\\_and/index.xml](http://www.esri.ie/news_events/latest_press_releases/activation_in_ireland_and/index.xml)

McMahon M Patton, W. y Tatham, P (2003) **Managing Life, Learning and Work in the 21st Century**. Australian Blueprint for Career Development, Perth, Miles Morgan Australia Pty Ltd  
[http://www.blueprint.edu.au/Portals/0/resources/DL\\_life\\_learning\\_and\\_work.pdf](http://www.blueprint.edu.au/Portals/0/resources/DL_life_learning_and_work.pdf)

Meager, N. (1996) **From unemployment to self-employment: labour market policies for business start-up**, en Schmid, G., O'Reilly, J. y Schömann, K. (eds.): International Handbook of Labour Market Policy and Evaluation. Cheltenham, Edward Elgar

Meager, N y Evans, C (1998) **The evaluation of active labour market measures for the long-term unemployed**, Employment and Training Papers n° 16, Geneve, OIT, <http://www.ilo.org/public/60empfor/publ/etp16-3.htm>

Meda D y Minault B (2005) **La sécurisation des trajectoires professionnelles**. Dares - document d'études n° 107 -10/2005 - 39 p. [http://www.cee-recherche.fr/fr/fiches\\_chercheurs/texte\\_pdf/meda/de107securisation.pdf](http://www.cee-recherche.fr/fr/fiches_chercheurs/texte_pdf/meda/de107securisation.pdf)

Michaud, G (2006) **Développer la compétence à s'orienter par le transfert des apprentissages en counseling d'orientation**. Revue Scientifique Carrierologie, vol 10, n° 4, [http://www.carrierologie.uqam.ca/volume10-3-4/14\\_competence/index.html](http://www.carrierologie.uqam.ca/volume10-3-4/14_competence/index.html)

Michaud, G ; Goyer, L ; Turcotte, M y Baudouin, R (2006) **L'évaluation des services de développement de carrière: qu'en pensent les praticiens, les responsables de développement de politiques et les employeurs ?** CONAT 2006 [http://www.natcon.org/archive/natcon/papers/natcon\\_papers\\_2006\\_f2.pdf](http://www.natcon.org/archive/natcon/papers/natcon_papers_2006_f2.pdf)

Monerero, J.L. y Molina Navarrete, C. (1998) **Un nuevo derecho social de ciudadanía: modelos normativos de rentas mínimas de inserción en España y en Europa**. Revista de Estudios Financieros, n° 187, pp 78-132

Mut, S. (2008). **Itinerarios de inserción sociolaboral**. Formación XXI, n° 11, Julio, pp. 1-9.  
[http://formacionxxi.com/porqualMagazine/do/get/magazineArticle/2008/06/text/xml/Itinerarios\\_de\\_insercion\\_sociolaboral.xml.html#/porqualMagazine/do/get/magazineArticle/2008/06/text/xml/Itinerarios\\_de\\_insercion\\_sociolaboral.xml.html](http://formacionxxi.com/porqualMagazine/do/get/magazineArticle/2008/06/text/xml/Itinerarios_de_insercion_sociolaboral.xml.html#/porqualMagazine/do/get/magazineArticle/2008/06/text/xml/Itinerarios_de_insercion_sociolaboral.xml.html)

O'Day, B y Stapleton, D (2008) **The United Kingdom Pathways to Work Program: A Path to Employment?**, Disability Policy Research Brief, Number 08-02 • September.  
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1277&context=edicollect>

- Patton, Wendy and McMahon, Mary (2006) **The systems theory framework of career development and counseling: connecting theory and practice**. International Journal for the Advancement of Counselling 28(2):pp. 153-166  
[http://eprints.qut.edu.au/2621/1/2621\\_1.pdf](http://eprints.qut.edu.au/2621/1/2621_1.pdf)
- Pelchat, Y, Campeau , A , Thomassin , A y Lachapelle , M (2007 ) **Parcours d'insertion des travailleurs vieillissants**, Quebec, Centre de santé et de services sociaux de la Vieille-Capitale  
<http://www.csssvc.qc.ca/telechargement.php?id=295>
- Pla, A (2007) **L'accompagnement des allocataires du RMI dans leur parcours d'insertion** , Études et Résultats n° 599 - septembre 2007, pp 1-8.  
<http://www.politiquessociales.net/IMG/pdf/er599.pdf>
- Pochet, Ph et Paternotre,M (1998) **Employabilité dans le contexte des lignes directrices de l'Union Européenne sur l'emploi** , Brussels, OSE;  
<http://www.ose.be/>
- Reichter, S y Tau, C. (2003). **Cuatro años después de Bolonia: pasos hacia una reforma sostenible de la educación superior**, Asociación europea de Universidades.  
[http://www.crue.org/espaeuro/lastdocs/Traduccion\\_Tendencias03.pdf](http://www.crue.org/espaeuro/lastdocs/Traduccion_Tendencias03.pdf)
- Riverin-Simard, D. y Simard, Y. (2011). **L'orientation professionnelle des adultes: une participation sociale toujours renouvelée**. Revista Educaçao Skepsis, n. 2 – Formación Profesional. Vol II. Claves para la formación profesional. Sao Paulo. Pp. 1012-1065. [http://www.fse.ulaval.ca/Danielle.Riverin-Simard/pdf/orientation\\_professionnelle\\_adultes\\_participationi\\_socio\\_professionnelle\\_toujours\\_renouvelee.pdf](http://www.fse.ulaval.ca/Danielle.Riverin-Simard/pdf/orientation_professionnelle_adultes_participationi_socio_professionnelle_toujours_renouvelee.pdf)
- Rodríguez Cabrero, G (2011) **Estrategias de inclusión activa en la Unión Europea. La articulación de la garantía de rentas, la inserción laboral y el acceso a los servicios de empleo y bienestar**. Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración, Núm. XII, Septiembre, Estudios, pp. 95-131
- Rosholm, M, Staghøj, J y Svarer, M (2006) **A Danish Profiling System** Nationaløkonomisk Tidsskrift Nr. 2, pp 209-229.  
<http://www.upjohninst.org/sites/default/files/pdf/denmarkmodel.pdf>
- Rudolph, H y Konle-Sied, R (2005) **Profiling for better services**. Nuremberg, Institute for employment research, <http://www.upjohninst.org/fdss/euroseminar.pdf>
- Sanders, J. y de Grip, A. (2003) **Training, Task Flexibility and Low-Skilled Workers Employability**. Research Centre for Education and Labour Market. Maastricht University. [http://www.roa.unimaas.nl/pdf\\_publications/2003/ROA-RM-2003\\_6E.pdf](http://www.roa.unimaas.nl/pdf_publications/2003/ROA-RM-2003_6E.pdf)
- SIIS (2011) **Activación y Derecho a la inclusión en el marco de las políticas de empleo y de garantía de ingresos en la CAPV**. Documento de trabajo,

Donostia, Centro de Documentación y Estudios, Fundación Eguía-Careaga  
<http://www.siiis.net/documentos/ficha/197806.pdf>

Soukup, T (2011) **Profiling: predicting long-term unemployment at the individual level** Central European Journal of Public Policy – Vol. 5 – № 1 – June 2011  
<http://www.cejpp.eu/index.php/ojs/article/view/61>

Sultana, R.G. (2004), **Guidance policies in the knowledge economy. Trends, challenges and responses across europe.** A Cedefop Synthesis Report, Luxemburgo, Cedefop Panorama series No. 85, Office for Official Publications of the European Commission,  
[http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5152\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5152_en.pdf)

Sultana, R.G. y Watts, A.G. (2005) **Career Guidance in Europe´s Public Employment Services.** Brussels, European Commission

Tergeist, P y Grubb, D (2006) **Activation Strategies and the Performance of Employment Services in Germany, the Netherlands and the United Kingdom**, OECD Social, Employment And Migration Working Papers 42, Paris, OECD-OCDE. <http://www.oecd.org/netherlands/37848464.pdf>

Trinder, L. (2000) **A critical appraisal of evidence-based practice.** In Trinder, L. & Reynolds, S. (Eds.) **Evidence-Based Practice: A Critical Appraisal**, pp. 212-241, Oxford: Blackwell

Thuy, P, Hansen, E y Price, D (2001) **The public employment service in a Changing labour market**, Geneve, ILO-OIT.

UE (1997) **Consejo Europeo extraordinario sobre el empleo, Conclusiones de la presidencia.** Luxemburgo, 20 y 21 de Noviembre de 1997.  
[http://consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/es/ec/%C2%B5.htm](http://consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/es/ec/%C2%B5.htm)

VVAA (1999) **Liking welfare and work.** Luxembourg, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.  
<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/1998/53/en/1/ef9853en.pdf>

VVAA (2012). **Panorama Laboral: Políticas y programas de empleo juvenil: una revisión de las buenas prácticas aplicables en el ámbito de la Comunidad de Madrid**, Madrid, FSE-Comunidad de Madrid.

Watts, A.G. and D. H. Fretwell (2004), **Public policies for career development. Case studies and emerging issues for designing career information and guidance systems in developing and transition economies**, Washington. The World Bank.

Weber, T (2011) **Profiling systems for effective labour market integration, Thematic Synthesis Paper** The European Commission Mutual Learning Programme for Public Employment Services, Brussels, DG Employment,

Social Affairs and Inclusion.  
<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6867&langId=en>

Westwood, M. W., Amundson, N. E. & Borgen, W. A. (1994). **Starting points: Finding your route to employment.** Ottawa: Human Resources Development Canada.

Young, R.A. et Valach, L (2006) **La notion de projet en psychologie de l'orientation.** L'orientation Scolaire et Professionnelle, 35/4, pp 1-13.  
<http://osp.revues.org/index1168.html>

Zarka, J (2000) **Conseils et limites: limite du conseil, au-delà des limites : l'appel sans space, le space des appels.** L'Orientation scolaire et professionnelle. Numéro spécial : le conseil en orientation, vol 29, n°1, pp. 141-169

## **9. Anexos**

## Anexo I. Skills Health Check

Las doce áreas que la herramienta tiene en cuenta, son:

### 1. Competencias:

- Puntos fuertes y áreas a mejorar desde el punto de vista de la persona.
- Se incluyen consejos de mejora.
- Genera sugerencias de empleos.

### 2. Intereses:

- Actividades que resulten más interesantes.
- Que den lugar a una mayor satisfacción laboral.
- Que generen sugerencias de empleo si se completan con áreas de experiencia.

### 3. Estilo personal

- Comportamiento natural- lo que al individuo le gusta hacer.
- Que puede provocar una mayor satisfacción en el trabajo.
- Genera una orientación profesional.

### 4. Motivación

- Lo que es más importante para el individuo, es decir, lo que le motiva, le da energía.
- Se utiliza para la búsqueda de empleo alrededor de fuertes motivaciones.

### 5. Actividad – trabajando con números

- Actividad fundamental (importante para la mayoría de los empleos).
- Capacidad del individuo para utilizar el cálculo y extraer conclusiones.
- Importante para profesiones en sectores como los servicios financieros, la ciencia y la investigación.

### 6. Actividad - trabajo con informaciones escritas

- Actividad fundamental (importante para la mayoría de los empleos)
- Capacidad del individuo para utilizar informaciones escritas y extraer conclusiones.
- Importante para profesiones en sectores como el marketing, el periodismo o los servicios jurídicos.

### 7. Actividad – verificación de la información

- Competencias prácticas relativas a la atención personal.
- Importante para profesiones en sectores como la administración y empleos en oficinas, el comercio o los servicios al cliente.

### 8. Actividad - resolución de problemas mecánicos

- Trabajo práctico con información mecánica
- Importante en empleos dentro de sectores tales como la ingeniería, la construcción y el mantenimiento.

#### **9. Actividad – dimensión espacial**

- Trabajo práctico con formas, por ejemplo, voltear o girar.
- Importante en profesiones de la construcción, las artes y la industria manufacturera.

#### **10. Actividad – abstracción**

- Trabajo práctico a partir de secuencias de imagen donde se debe predecir qué viene después.
- Importante en profesiones del sector de las tecnologías de la información, la ciencia y la medicina.

#### **11. Empleos sugeridos**

- Familias de empleos y tipo de profesiones que se consideran mejores para la persona que cumplimenta el cuestionario.
- Una profesión diferente de su empleo anterior – que puede ser utilizada para discutir posibles cambios.
- Vinculado a áreas de competencia (y de interés si ha cumplimentado ambos apartados del cuestionario).

#### **12. Orientación de carrera**

- Lo que resulta más natural en la búsqueda de un empleo.
- Lo que resulta menos natural cuando se busca un trabajo – con consejos prácticos.
- Basada en la personalidad del individuo.

Anexo II. Getting ready for de next job

## Getting Ready for Your Next Job

**Every job seeker is different. Some people know how to go about looking for a job. Others are not so sure about where to start. This booklet will help you think through your current job search.**

**Directions: Complete the questions in this booklet. After each set of questions, there will be a feedback box. Read the feedback boxes for ideas that may help.**

*If you are scheduled for an Orientation Session, please bring this form along with you.*

**Your name:** \_\_\_\_\_  
(Please print clearly)

**Today's date:** \_\_\_\_\_

**Your last full day of employment:** \_\_\_\_\_

## PART A: YOUR JOB SEARCH

Fill in the blanks:

1. What was your last job?

\_\_\_\_\_

2. What job do you want now?

\_\_\_\_\_

3. How much money did you make at your last job?

\$\_\_\_\_\_ **per hour** OR **per year** (circle one)

4. What is the lowest pay that you would accept if you were offered a job?

\$\_\_\_\_\_ **per hour** OR **per year** (circle one)

It is important to think about your wage needs. Do research on the normal pay for your job and industry. Don't set your goal too high, but have a pay level in mind.

5. In the **last two weeks**, I spent a total of \_\_\_\_\_ hours looking for a job.

6. In the **last two weeks**, I have had a total of \_\_\_\_\_ interviews.

Looking for a job *is a full time job!* Research has shown that successful job seekers treat their job search as if it were their job. We suggest you spend at least **30 hours** a week on your job search.

If you are not getting interviews, have someone you know or someone at your local WorkForce Center review your resume or job search methods.

**TAKE ONE STEP AT A TIME. YOU WILL BE SUCCESSFUL.**





**Circle either “Yes” or “No” below.**

28. I need help deciding if I should make a career change.                      Yes            No
29. I need help planning a career change.    Yes            No

Career information is available at your local Minnesota WorkForce Center or at [www.iseek.org](http://www.iseek.org) Offer to volunteer at an organization to get a sense of whether you enjoy the place or like the type of work that is done there.

**Stress and Support**

*To what extent do the words below describe how you have felt **most of the time** in the last seven days?*

	Not at All	Some-what	Very Much
30. Angry			
31. Depressed			
32. Worried			

**Circle either “Yes” or “No” below.**

33. Are these feelings interfering with your job search?    Yes            No
34. I have friends or family who I can talk to when my day hasn't gone well.    Yes            No
35. I have friends, family or former coworkers who try to help me with my job search.    Yes            No

It is normal to feel upset after you have lost your job. Talk to friends or family about your feelings. Consider joining a **job club**. Ask your local Minnesota WorkForce Center where to find one. During this time of your life, eating right, getting exercise and taking care of yourself is important.

**BELIEVE IN YOURSELF**

**Circle either “Yes” or “No” for each statement below.**

### **Skills**

36. My level of education is adequate for getting a job in my area of work. Yes No
37. My skills for doing the type of work I want are up to date. Yes No

If you qualify for the Dislocated Workers Program, the Minnesota WorkForce Centers may have funds available for short-term training. Other services are available for U.S. military veterans and people with disabilities.

### **Barriers**

38. I have access to a phone where employers can call me. Yes No
39. I know how to use a computer. Yes No
40. I have access to the internet and email. Yes No
41. I have reliable transportation to get to work and interviews. Yes No
42. There are other issues that will affect my chances of getting a job (disability, health problem, childcare, financial hardship). Yes No

Please explain:

---

---

---

**Make a plan** to address any problems you identified. Discuss any job search barriers you have with a WorkForce Center staff person.

**ASK FOR HELP IF YOU NEED IT!**

## PART B: YOUR ACTION PLAN

Please answer the two questions below.

1. Look over your answers to this survey. What are three issues that might limit your success in finding a job?

---

---

---

---

2. List **at least one step** you will take **within the next week** to address any of the issues identified in this booklet. How can your family, friends or local WorkForce Center help you?

---

---

---

---

*Look at this booklet again in a few weeks.  
At that time, consider how you are doing and  
what barriers you see to your job search success.  
We wish you the best of luck in your efforts!*

**TRY, TRY, TRY AGAIN!**

YNJ, authored by Connie Wanberg, Zhen Zhang, and Erica Diehn (2009), University of Minnesota. Information about the development of the YNJ can be found in Wanberg, C.R., Zhang, Z., & Diehn, E.W. (2010). Development of the "Getting Ready for Your Next Job" Inventory for Unemployed Individuals, *Personnel Psychology*, 63(2), pp. 439-478.

## Anexo III. Kodiak

### *Paso a paso del perfilado alemán: KODIAK*

Se trata de 5 módulos que evalúan las distintas áreas de competencia, forman parte del perfilado en 4 fases del modelo alemán y apoyan el trabajo del departamento técnico del Servicio Público de Empleo. La participación de los desempleados en el mismo es voluntaria.

#### Módulos:

- Kodiak 1: Autoevaluación del comportamiento en el trabajo
- Kodiak 2: Test de capacidad intelectual
- Kodiak 3: Motivación para el éxito
- Kodiak4: Evaluación de las habilidades sociales y de comunicación para determinadas ocupaciones
- Kodiak 5: Normas técnicas para el análisis de competencias personales.

#### Kodiak 1: Autoevaluación del comportamiento en el trabajo

- Información instantánea sobre la autoevaluación del usuario.
- Puerta de entrada.
- Estandarizado, cuestionario asistido por ordenador, con la asistencia de psicólogos.
- Duración 15-20 minutos.
- No hay entrevista con un psicólogo.
- Informe psicológico estándar como base para la discusión de habilidades (del usuario) entre el orientador y el demandante de empleo.

#### Utilidades:

- Analizar las fortalezas del demandante y validar el perfilado.
- Conocer la auto-percepción del usuario.
- Aplicar, preferiblemente, al inicio del proceso de inserción.

#### Kodiak 2: Aptitud/capacidad intelectual

- Determina la capacidad de aprendizaje general del usuario y la idoneidad para determinados cursos de formación.
- Iniciado por el servicio de colocación.
- Estandarizado, cuestionario asistido por ordenador, con la asistencia de psicólogos.
- Duración aprox. 60-80 minutos.
- No hay entrevista con un psicólogo.
- Informe psicológico estándar para apoyar al orientador laboral a determinar el nivel de formación adecuado.

Utilidades/aplicaciones:

- Evaluar su capacidad intelectual para un curso de formación.
- Identificar las fortalezas y debilidades de los usuarios que han interrumpido su formación.
- Puede ser utilizado en cualquier momento durante el proceso de inserción.

KodiaK 3: Motivación para el éxito

- Evaluación de los distintos aspectos de motivación que se precisan para la formación / activación.
- Iniciado por el servicio de colocación.
- El usuario es entrevistado por un psicólogo que se centra en cuestiones concretas.
- Duración aprox. 45 minutos.
- Informe psicológico no estandarizado de ciertos aspectos de la disposición para realizar a través de preguntas formuladas por el técnico de inserción laboral.

Utilidades/ aplicaciones

- Para evaluar:
  - Las perspectivas de éxito en la ocupación en ocupación deseada
  - La asistencia con éxito a un curso de formación o
  - El cumplimiento de la participación del usuario en el proceso de inserción o

- La disposición del cliente para cambiar el plan de inserción personal.

#### KodiaK 4: Habilidades sociales y de comunicación.

- Evaluación de las habilidades sociales y de comunicación para puestos de trabajo con orientación al cliente.
- Iniciada por el técnico de inserción laboral.
- Evaluación centrada en usuarios interesados en las siguientes ocupaciones:
  - relacionadas con trabajo social
  - relacionadas con marketing y ventas
  - ocupaciones técnicas o industriales que impliquen contacto con clientes.
- Duración aprox. 3 horas.
- Informe psicológico no estandarizado y representación gráfica de los resultados.

#### Utilidades/aplicaciones:

- Para demandantes cuya experiencia laboral esté centrada en empleos que demandan contacto con clientes.
- Si los técnicos de empleo necesitan conocer y valorar las habilidades sociales y de comunicación de los demandantes.

#### KodiaK 5: Normas técnicas para el análisis de competencias personales

Esta quinta parte contiene las normas técnicas para la aplicación de las herramientas y formulario y el manual para el personal técnico.