



Universidad  
de La Laguna

ponos

PROGRAMA DE ORIENTACIÓN  
Y PRIMERA OPORTUNIDAD DE  
EMPLEO PARA JÓVENES

CONSIGUE **CURRO** CON **PONOS**

# Informe de evaluación

# Proyecto PONOS

Programa de Orientación y Primera Oportunidad de Empleo Juvenil

**Octubre 2022**

## Equipo de investigación

Celsa Cáceres Rodríguez [ccaceres@ull.edu.es](mailto:ccaceres@ull.edu.es)

Esperanza Ceballos Vacas [eceballo@ull.edu.es](mailto:eceballo@ull.edu.es)

Felipe M. Rosa González [frosag@ull.edu.es](mailto:frosag@ull.edu.es)

## Equipo de trabajo

Inmaculada Fernández Esteban [mesteban@ull.edu.es](mailto:mesteban@ull.edu.es)

Mónica Y. González Delgado [mygonzal@ull.edu.es](mailto:mygonzal@ull.edu.es)

Catalina Solís Ceballos [alu0101526416@ull.edu.es](mailto:alu0101526416@ull.edu.es)



Universidad  
de La Laguna

DOI: <https://doi.org/10.25145/r.Proy.PONOS.2022.08>





Relación de tablas .....	5
Relación de figuras .....	6
Introducción .....	9
<b>1. PONOS una experiencia piloto sobre nuevas formas de promover la inserción laboral de jóvenes: una descripción interpretativa.....</b>	<b>13</b>
1.1 Antecedentes.....	13
1.1.1 Dimensiones de los programas (y los proyectos) de empleo.....	13
1.2 Metodología .....	18
1.2.1 Participantes.....	19
1.2.2 Instrumento .....	22
1.3 Resultados.....	22
1.3.1 Características generales de PONOS.....	23
1.3.2 Características de la intervención directa con jóvenes .....	30
1.3.3 Relación con las empresas.....	36
1.3.4 Opinión general .....	41
1.4 Conclusiones .....	52
<b>2. Evaluación de competencias del equipo de orientación .....</b>	<b>63</b>
2.1 Antecedentes.....	63
2.1.1 Perfil y competencias profesionales para la orientación.....	63
2.1.2 Análisis de competencias para la orientación con <i>PDA Assessment</i> .....	69
2.2 Metodología .....	82
2.2.1 Participantes.....	82
2.2.2 Instrumento .....	83
2.2.3 Procedimiento .....	83
2.3 Resultados.....	84
2.3.1 Perfil comportamental y competencias: promedios del equipo.....	84
2.3.2 Perfil comportamental y competencias: análisis por sedes.....	89
2.3.3 Potencial de equipo: combinando perfiles.....	102
2.4 Conclusiones.....	108
<b>3. Evaluación de las cualidades sociopersonales para el empleo de las personas participantes en PONOS.....</b>	<b>113</b>

3.1 Antecedentes.....	113
3.1.1 Las cualidades sociopersonales para la inserción laboral .....	113
3.2 Metodología .....	116
3.2.1 Participantes.....	117
3.2.2 Técnicas e Instrumentos .....	120
3.2.3 Procedimiento .....	122
3.3 Resultados.....	123
3.3.1 Cuestionarios (pretest y postest).....	124
3.3.2 Rúbrica .....	134
3.3.3 Entrevistas grupales.....	145
3.4 Conclusiones .....	158
4. Conclusiones y propuestas .....	165
Referencias bibliográficas .....	173
Anexos .....	175
Anexo 1. Cuestionario para responsables del proyecto PONOS .....	175
Anexo 2. Cuestionario para profesionales del proyecto PONOS.....	177
Anexo 3. Diccionario gráfico radar asociado a los colores del REPNA.....	179
Anexo 4. Modelo 1 perfil ideal orientación .....	181
Anexo 5. Modelo 2 perfil ideal orientación.....	184
Anexo 6. Cuestionario individual.....	187
Anexo 7. Rúbrica .....	188
Anexo 8. Guion de las entrevistas grupales .....	189
Anexo 9. Estadística descriptiva de la diferencia entre los resultados del cuestionario (pre y post) (27 ítems) .....	190
Anexo 10. Valores de los componentes principales para las puntuaciones totales medias de la rúbrica (15 ítems) aplicando un método Varimax.....	191
Anexo 11. Equivalencia entre los ítems de la rúbrica (17) y el cuestionario (38).....	192



## Relación de tablas

Tabla 1. Preguntas básicas en la elaboración de un proyecto.....	16
Tabla 2. Criterios para el análisis de los programas de empleo .....	16
Tabla 3. Propuesta de organización de la información para la descripción del proyecto PONOS .....	18
Tabla 4. Perfiles profesionales de la primera ronda Delphi del estudio Perfiles y competencias de los profesionales de la formación para el empleo.....	66
Tabla 5. Competencias específicas en función de los perfiles profesionales segunda Ronda Delphi y las competencias transversales para todos los perfiles.....	67
Tabla 6. Competencias específicas para la orientación y actividades profesionales relacionadas.....	68
Tabla 7. Nivel de competencias y significado establecido en PDA Assessment .....	73
Tabla 8. Perfiles de referencia predefinidos por PDA ASSESSMENT .....	73
Tabla 9. Identificación de competencias genéricas de los orientadores a partir del diccionario de competencias predefinidas por PDA Assessment .....	75
Tabla 10. Perfil comportamental del equipo de orientación PONOS y la adaptación al puesto.....	84
Tabla 11. Promedio del equipo de orientación en las competencias genéricas .....	88
Tabla 12. Perfil comportamental natural (REPNA) y percepción sobre la adaptación al entorno laboral, sede 1 .....	90
Tabla 13. Competencias genéricas, espíritu emprendedor y ágiles, sede 1.....	90
Tabla 14. Perfil comportamental natural (REPNA) y percepción sobre la adaptación al entorno laboral, sede 2.....	92
Tabla 15. Competencias genéricas, espíritu emprendedor y ágiles, sede 2.....	92
Tabla 16. Perfil comportamental natural (REPNA) y percepción sobre la adaptación al entorno laboral, sede 3.....	93
Tabla 17. Competencias genéricas, espíritu emprendedor y ágiles, sede 3.....	93
Tabla 18. Perfil comportamental natural (REPNA) y percepción sobre la adaptación al entorno laboral, sede 4 .....	95
Tabla 19. Competencias genéricas, espíritu emprendedor y ágiles, sede 4 .....	95
Tabla 20. Perfil comportamental natural (REPNA) y percepción sobre la adaptación al entorno laboral.....	97
Tabla 21. Competencias genéricas, espíritu emprendedor y ágiles, sede 5.....	97
Tabla 22. Perfil comportamental natural (REPNA) y percepción sobre la adaptación al entorno laboral, sede 6 .....	99
Tabla 23. Competencias genéricas, espíritu emprendedor y ágiles, sede 6.....	99
Tabla 24. Combinación perfiles con los modelos de Jobs PONOS por sedes	106

Tabla 25. Perfil de puesto modelo 2, perfil predominante del equipo PONOS por sedes .....	108
Tabla 26. Datos de las personas entrevistadas según sede .....	120
Tabla 27. Estudio previo.....	123
Tabla 28. Tabla de estadística descriptiva de los resultados del cuestionario (pre y post) (27 ítems definitivos) .....	128
Tabla 29. Ítems de la escala reducida (27 ítems) de medida del pretest y postest que presentan diferencias significativas entre sus respuestas.....	131
Tabla 30. Clasificación de los ítems de la escala (27 ítems) según las dimensiones obtenidas (método Varimax) .....	133
Tabla 31. Punto del itinerario en el que se encuentran las personas que completan la rúbrica .....	135
Tabla 32. Puntuación total media de la rúbrica para la valoración de las cualidades para el empleo .....	137
Tabla 33. Clasificación de los ítems de la rúbrica (15 ítems) en las dimensiones obtenidas aplicando el método Varimax.....	139
Tabla 34. Significancias obtenidas en las relaciones entre los ítems con diferencias significativas, cambios del pretest al postest, respecto de la rúbrica .....	141
Tabla 35. Tabla de descriptivos de los resultados del cuestionario (pre y post) (38 ítems iniciales).....	190
Tabla 36. Valores de los componentes principales para las puntuaciones totales medias de la rúbrica (15 ítems) aplicando un método Varimax.....	191
Tabla 37. Equivalencia entre los ítems de la rúbrica (17) y el cuestionario (38) .....	192

## **Relación de figuras**

Figura 1. Descripción de las características de las responsables.....	19
Figura 2. Descripción de las características de las y los profesionales de la orientación .....	20
Figura 3. Formación específica del equipo de orientación.....	21
Figura 4. Perfiles profesionales de la FPE .....	69
Figura 5. Modelo Marston sobre las tendencias de comportamiento .....	70
Figura 6. Ejemplo de gráfico radar comportamental: tendencias de comportamientos y competencias.....	72
Figura 7. Interpretación de los ejes REPNA (Riesgo, extroversión, Normas y Autocontrol).....	81
Figura 8. Perfil Natural y Adaptado del Equipo en un ambiente favorable ....	86
Figura 9. Tendencias comportamentales del equipo PONOS por sedes.....	101
Figura 10. Modelo 1. Un perfil implementador con un perfil reactivo orientado a las tareas (basado en los perfiles predefinidos PDA- liderazgo).....	103



Figura 11. Modelo 2. Un perfil orientado a personas (IT) (proactivo) con un perfil dinámico (ágil) (reactivo) (basado en los perfiles IT + ágiles).....	104
Figura 12. Porcentajes correspondientes a la sede de procedencia.....	117
Figura 13. Nivel formativo de las personas participantes en el estudio en % (n=105).....	118
Figura 14. Sede de procedencia de las personas entrevistadas en %.....	119
Figura 15. Nivel de estudios de las personas entrevistadas en %.....	119
Figura 16. Media y $\pm 2$ error estándar para cada uno de los ítems que componen el pretest.....	125
Figura 17. Media y $\pm 2$ error estándar para cada uno de los ítems que componen el postest.....	126
Figura 18. Media y $\pm 2$ errores estándar para cada uno de los ítems que componen el pre y el postest (38 ítems).....	127
Figura 19. Media y error estándar para los ítems del pretest y el postest (27 ítems).....	130
Figura 20. Distribución de las medias y errores estándares de las diferencias de puntuaciones, pretest menos postest, para la escala reducida (27).....	132
Figura 21. Clasificación de los ítems de la escala reducida (27 ítems) según las dimensiones obtenidas (método Varimax).....	134
Figura 22. Distribución de las respuestas entre Itinerario y Género.....	135
Figura 23. Porcentajes de respuestas para los ítems de la rúbrica.....	136
Figura 24. Media y $\pm 2$ veces el error estándar para los ítems de la rúbrica ...	138
Figura 25. Distribución de las respuestas del ítem 7 del cuestionario respecto a los ítems 1 y 6 de la rúbrica.....	142
Figura 26. Distribución de las respuestas del ítem 12 del cuestionario respecto al ítem 8 de la rúbrica.....	142
Figura 27. Distribución de las respuestas del ítem 18 del cuestionario respecto los ítems 2 y 3 de la rúbrica.....	143
Figura 28. Distribución de las respuestas del ítem 19 del cuestionario respecto el ítem 13 de la rúbrica.....	144
Figura 29. Distribución de las respuestas del ítem 30 del cuestionario respecto el ítem 6 de la rúbrica.....	144
Figura 30. Distribución de las respuestas del ítem 31 del cuestionario respecto los ítems 2, 3 y 6 de la rúbrica.....	145





## Introducción

El proyecto PONOS (Programa de Orientación y primera Oportunidad de Empleo para Jóvenes), nace como iniciativa del área de Juventud del Cabildo de Tenerife para hacer frente al reto actual del empleo juvenil. Con el objetivo de promover el acceso al mundo laboral de las personas jóvenes de entre 16 y 35 años, trabajando desde la orientación y la inserción laboral con una perspectiva innovadora.

Partiendo de esta base, PONOS se configura como un servicio público que pretende apoyar una inserción laboral, eficaz y de calidad, mediante el desarrollo de competencias socio personales en las personas jóvenes para incrementar su empleabilidad. Para ello, se propone una metodología experimental e innovadora que se asienta sobre procesos de CO-CREACIÓN en el diseño, la intervención directa y el desarrollo general del proyecto.

Este proyecto se inició en septiembre del 2021 y finalizó el 30 de septiembre de 2022. Los servicios se prestaron en seis sedes repartidas por la isla de Tenerife: Arona, Guía de Isora, Los Realejos, La Laguna, Santa Cruz de Tenerife y Candelaria. El objetivo inicial era informar sobre el proyecto a 4.000 jóvenes de Tenerife, aspirando a que al menos 600 comenzasen el itinerario y 100 lo completasen con éxito.

En su diseño inicial se contempló la evaluación, tanto interna como externa. La primera se sostiene en un sistema de indicadores para el análisis de resultados. La segunda se encargó al equipo que suscribe este informe a través de un contrato con la Fundación General de la Universidad de La Laguna (FGULL). Así, la finalidad de este informe es dar cuenta de los resultados del plan de evaluación propuesto en el que se plantearon como objetivos:

- Describir el proceso de CO-CREACIÓN de PONOS como continente experimental de nuevas formas de promover la inserción laboral de jóvenes.
- Evaluar las competencias profesionales de los/as orientadores y determinar los efectos en los resultados (éxito/no éxito) de los itinerarios).
- Comprobar la eficacia de la metodología utilizada en el proyecto PONOS para la mejora de cualidades sociopersonales para el empleo.

Existen distintas formas de llevar a cabo la evaluación de proyectos de inserción laboral, pero, en general, los enfoques que combinan evaluación

formativa y sumativa con información mixta (cuantitativa y cualitativa) son los más completos en cuanto proporcionan bases sólidas para la toma de decisiones posteriores. De ahí que se propusiera una evaluación participativa, pluralista y procesual, centrada en el protagonismo de profesionales y participantes como agentes clave en el proceso.

Concretamente, en coherencia con el planteamiento de PONOS, se optó por una evaluación participativa, entendida como un “proceso de diálogo, comprensión y mejora” (Santos, 1998). Se emplearon distintas técnicas e instrumentos (cuestionarios de distinto tipo, entrevistas grupales, análisis de contenido y triangulación de resultados) que se aplicaron con y por distintos agentes (profesionales, participantes y equipo de investigación). Además, durante el proceso se mantuvieron varios encuentros con el equipo orientación del proyecto, con el objetivo de retroalimentar el proceso evaluativo y la intervención que se estaba llevando a cabo. También, se celebraron distintas reuniones de coordinación con la dirección técnica y con la responsable de innovación del proyecto integrada en la FGULL.

El informe se ha estructurado en cuatro grandes apartados. En el primero, se presenta una descripción interpretativa del proyecto PONOS como una experiencia piloto sobre nuevas formas de promover la inserción laboral de jóvenes (objetivo 1). En el mismo, se incluyen una breve conceptualización que sirve como punto de partida para el contraste de la información recabada, la metodología empleada y los resultados del análisis de las respuestas de las personas responsables del proyecto y de las que integran el equipo de orientación. Además, para la interpretación de la información, se tuvo en cuenta el análisis de la documentación del proyecto. Se añaden unas conclusiones parciales que se presentan siguiendo las preguntas estándar para la formulación de proyectos sociales.

El segundo apartado se dedica a la evaluación de las competencias profesionales de las y los orientadores (objetivo 2). Igual que en el anterior, se expone la información teórica que sostiene las pruebas realizadas, la metodología empleada para esta parte y se presentan los resultados para los promedios del equipo de orientación de PONOS e, igualmente, se muestran por sedes. También, se incorpora una propuesta de modelos teóricos para desarrollar el potencial de las personas que trabajan en PONOS realizando la orientación laboral. El apartado termina con un epígrafe dedicado a las conclusiones parciales.

En el tercer bloque, se exponen brevemente las bases para el análisis de las competencias sociopersonales para el empleo, la metodología empleada, los resultados de la evaluación de las cualidades sociopersonales



para el empleo de las personas participantes de PONOS (objetivo 3) y termina con las conclusiones parciales.

El último apartado se dedica a las conclusiones generales: una síntesis integrada de los aspectos más relevantes de las que se exponen en las conclusiones parciales y se enuncian posibles líneas de actuación para acciones futuras.

Con todo, el equipo de investigación quiere dejar constancia de su gratitud por la confianza depositada y por la oportunidad de compartir una experiencia de las características del Proyecto PONOS, que, sin duda, constituye una extraordinaria base sobre la que seguir avanzando en el desarrollo y la mejora de modelos alternativos para apoyar el acceso al empleo de la juventud que habita Tenerife.





# 1. PONOS una experiencia piloto sobre nuevas formas de promover la inserción laboral de jóvenes: una descripción interpretativa

## 1.1 Antecedentes

### 1.1.1 Dimensiones de los programas (y los proyectos) de empleo

Los programas de empleo pueden ser entendidos de distinto modo según el contexto y los criterios que se consideren para definirlos<sup>1</sup>. Entre otros se puede tener en cuenta: la naturaleza de la actuación y el nivel de planificación en relación con la administración que lo promueve.

Habitualmente se hace referencia a las medidas de mercado de trabajo de forma genérica, entendiéndose por tales cualquier intervención dirigida a la mejora de la empleabilidad proporcionando nuevas habilidades y experiencias y/o medidas de activación, a corto plazo y temporales, sin las cuales no se mantendrían los puestos de trabajo, que comprenden: la formación; los incentivos al empleo; el empleo con apoyo y la rehabilitación; la creación directa de empleo y los incentivos a la creación de empresas (EUROSTAT, 2021). A partir de ese concepto amplio, de acuerdo con Bergescok (2001) podemos definir “programa de empleo” como el apoyo permanente a una persona en el proceso de acceso al mercado de trabajo, a través de la realización de una o varias actividades durante un periodo temporal concreto que implica dedicación exclusiva para quien participa en el mismo y para el que existe financiación específica. Para poder clasificar cualquier medida de fomento de empleo como programa se tienen que considerar las dimensiones: tiempo, actividad y financiación. Los programas pueden contener servicios e incentivos, pero por sí solos no constituyen un programa.

En España, se entienden por políticas activas de empleo el conjunto de servicios y programas de orientación, empleo y formación profesional para el empleo en el ámbito laboral dirigidas a mejorar las posibilidades de acceso al empleo, por cuenta ajena o propia, de las personas desempleadas, al mantenimiento del empleo y a la promoción profesional de las personas

---

<sup>1</sup> Los pocos estudios internacionales que existen sobre la cuestión advierten de la dificultad de conceptualización pues con el mismo nombre, “programa”, se hace referencia a contenidos bien diferentes, lo que a su vez limita las posibilidades de comparación entre países (Bergescok, 2001; EIM Business and Policy Research, 2004). Se trata de investigaciones que analizan y/o comparan el contenido general de las políticas de mercado de trabajo, como OCDE (2001) y EUROSTAT (2001), que usan también de manera genérica el término “programa”.

ocupadas y al fomento del espíritu empresarial y de la economía social. Teniendo en cuenta la descentralización del Estado Español, estas políticas deberán desarrollarse por cada uno de los niveles administrativo-políticos (nacional, autonómico y local) de acuerdo con las competencias en materia de empleo de cada uno de ellos. Además, España diseña sus políticas activas de acuerdo con las previsiones de la Unión Europea en materia de empleo. Así, se trata de políticas multinivel desplegadas de arriba abajo, que partiendo de las leyes (política sustantiva) se articulan a través de estrategias y/o planes (política instrumental) que concretan el contenido de las acciones a desarrollar por cada agente implicado de acuerdo con sus competencias respectivas.

Considerando el segundo criterio (nivel de planificación) hay que atender al tipo de instrumento de que se trate (planes, programas o proyectos) y a la relación que pueda tener con un marco de actuación más amplio (si forma parte, o no, de actuaciones promovidas por distintos niveles de la misma u otra Administración Pública).

En España, la dificultad de conceptualización se reproduce a escala, pues se comprueba que en la legislación sobre empleo se utiliza el término “programa” de manera ambigua, sin llegar a definirlo en ningún momento<sup>2</sup>. Igualmente se usa el vocablo “proyecto” de manera imprecisa pues, aunque no aparece en la Ley de Empleo, sí que se usa en la normativa canaria<sup>3</sup>.

Para resolver esa vaguedad, se puede recurrir a la teoría general de planificación, toda vez que la mayoría de los estudios revisados distinguen entre políticas sustantivas e instrumentales y estas últimas parten, como se dijo, de estrategias o planes de empleo como medio para organizar las intervenciones. Así, cabe distinguir los planes, los programas y los proyectos, de acuerdo con el grado de operatividad de sus objetivos. De esta manera, a medida que se descende en el nivel de intervención, se concretan más los logros esperados, si bien se entiende que están interrelacionados, pues los programas deben ser enunciados en el plan correspondiente y los proyectos deberían ser la concreción de cada una de las acciones previstas en los programas<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> En el RDL 3/2015 de 23 de octubre por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Empleo (BOE 255, de 24 de octubre de 2015) aparece 42 veces la palabra “programa” para referirse a distintas cuestiones, incluidos los “programas” previstos en el Plan Anual de Empleo.

<sup>3</sup> Por ejemplo, en el Convenio entre el SEPE y la Comunidad Canaria para el desarrollo del Plan Integral de Empleo de Canarias o en el acuerdo marco de colaboración entre el SCE y la Federación de Municipios de Canarias (FECAM).

<sup>4</sup> Los objetivos son sólo uno de los muchos elementos que existen para clasificar los distintos niveles de planificación.



Los programas corresponderían al nivel táctico de la planificación: implican la concreción de las estrategias establecidas en un plan determinado, en un lugar y tiempo específicos, partiendo de los recursos concretos disponibles para dar respuesta a un conjunto preciso de necesidades de un grupo de población, en busca de producir efectos específicos. Mientras los proyectos representan el mayor nivel de concreción, el operativo, requieren definir objetivos operativos (claros, medibles y precisos), que mediante un conjunto de intervenciones directas con una población determinada espera lograr resultados concretos en el corto plazo (García y Ramírez, 2002)<sup>5</sup>.

Asimismo, hay que recordar que, en el caso español, la existencia de medidas de fomento de empleo promovidas por las distintas administraciones públicas (general, autonómica y local) hace aún más compleja la identificación de los programas y/o proyectos de empleo. Esto se debe a la ya aludida falta de definición y a la coexistencia de planes en los diferentes territorios que no siempre enuncian sus correspondientes programas ni concretan los proyectos, además del surgimiento de iniciativas independientes en tanto no especifican si existe o no vinculación con planes de mayor alcance.

Cabe señalar que entre las estrategias disponibles para promover el acceso al empleo de la juventud en España, se incluyen los denominados, “programas multi-objetivos” (Bergeskoc, 2001, p. 18) o “medidas combinadas o mixtas” (Aragón, Martínez, Cruces y Rocha, 2011, p. 68) que, aunque difieren las denominaciones, ambas hacen referencia al conjunto de actividades de distinta naturaleza que se conjugan en el mismo marco de intervención con el objetivo de que las personas jóvenes encuentren un empleo.

Las actividades que podría contener un programa (o proyecto) dirigido a personas jóvenes son: a) orientación profesional; b) apoyo y asesoramiento en la búsqueda de empleo; c) empleo subvencionado; d) formación profesional; y/o, f) experiencias laborales. Estos programas (o proyectos) suelen ofertar una combinación de actividades adaptadas a las necesidades particulares de cada participante (Bergescok, 2001). En España, esa

---

<sup>5</sup> En este contexto, enfatizamos la importancia de los vínculos con los planes de empleo de ámbito supralocal (Plan Integral de Empleo de Canarias) como parte de la política de empleo, pues se entiende que si se esperan efectos genéricos que ayuden a cambiar la realidad, las acciones de los tres niveles deben ser coherentes entre sí, sin embargo los planes pueden ser igualmente diseñados en cualquier otro ámbito (Plan de empleo de Tenerife) y por otros agentes, cual es el caso de los planes estratégicos de las organizaciones privadas.

concreción se suele hacer mediante los “itinerarios individuales de inserción laboral”, previstos en la normativa nacional y autonómica<sup>6</sup>.

Para el análisis de los programas o proyectos de empleo se pueden utilizar distintos criterios. Teniendo en cuenta los principios generales de la planificación, resultan de utilidad las 10 preguntas claves propuestas por Ander-Egg (1991), reproducidas ampliamente en multitud de trabajos que sintetizan los contenidos básicos que debe recoger un proyecto (Tabla 1).

**Tabla 1. Preguntas básicas en la elaboración de un proyecto**

Preguntas básicas en la elaboración de un proyecto		
Qué	Se quiere hacer	Naturaleza del proyecto
Por qué	Se quiere hacer	Origen y fundamentación
Para qué	Se quiere hacer	Objetivos generales y específicos (recogidos en el plan y programa de referencia)
Cuánto	Se quiere hacer	Objetivos operativos
Dónde	Se quiere hacer	Localización/ Cobertura espacial
Cómo	Se va a hacer	Metodología (concretando actividades y tareas)
Cuándo	Se va a hacer	Calendarización
A quiénes	Va dirigido	Participantes
Quiénes	Lo van a hacer	Profesionales y otras personas implicadas
Con qué	Lo van a hacer / costear	Recursos materiales y económicos

*Nota:* adaptado de Ander Egg (1991)

Además, se pueden considerar las propuestas recogidas en otros estudios, que propone un conjunto de criterios y subcriterios (Tabla 2) que sirven como referencia para comparar la información de los programas.

**Tabla 2. Criterios para el análisis de los programas de empleo**

Criterio	Subcriterios
Denominación	
Año de implantación	
Nivel de desarrollo	Nacional Autonómico Local
Organismo responsable	
Disponibilidad	Piloto Regular
Origen financiación	Pública Privada

<sup>6</sup> Art. 29. RDL 3/2015 de 23 de octubre por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Empleo (BOE 255, de 24 de octubre de 2015).



Criterio	Subcriterios
Dotación económica	Total (promedio)
	Coste por persona/plaza (promedio)
Régimen de subvenciones	
Objetivos	
Actividades	Orientación profesional
	Apoyo y asesoramiento búsqueda de empleo
	Formación ocupacional
	Experiencias laborales
	Colocación
	Otras
Población	Generales
	Específicos sólo para jóvenes
Requisitos participantes	Prioridad de acceso (características de los grupos)
	Criterios de elegibilidad (características de los participantes)
	Agente que hace la selección
	Número de participantes
	Compensación individual (ayudas, becas, ...)
Requisitos entidades (proveedoras/adjudicatarias)	Tipo de organización y requisitos
	Criterios de selección
	Tipo (regulación) de relación con la administración pública
	Obligaciones
Duración máxima del programa (Número de meses)	Compensación (participación y beneficios)
Seguimiento, control y evaluación (método e instrumentos)	

*Nota:* adaptado de Bergeskog (2001) y de EIM Business and Policy Research (2004)

Con todo, teniendo en cuenta que PONOS es un proyecto enmarcado en el Programa de Empleo Juvenil del Cabildo de Tenerife, que a su vez parte del Plan de Empleo de Tenerife, que de una u otra manera se relaciona con el Plan Integral de Empleo de Canarias, para su caracterización se ha considerado recabar la información recogida en la Tabla 3, que resulta de una combinación de los criterios antes expuestos, distinguiendo entre los actores principales de los proyectos de inserción laboral: personas participantes y empresas. En todo caso, se añadirá información complementaria, disponible en la documentación de referencia, como la duración, la financiación y la organización de los actores principales.



Tabla 3. Propuesta de organización de la información para la descripción del proyecto PONOS

Dimensión	Contenido	Informante
Características generales	Principios, valores y conceptos clave	Solo responsables
	Fundamentación (¿Por qué?)	
	Objetivos (¿Para qué? ¿Cuánto?)	Responsables y profesionales de atención directa
	Metodología (¿Cómo?)	
	Mecanismos de coordinación	
	Evaluación	
Características de la intervención directa con las personas jóvenes	Acciones de atención directa (¿Cómo? -concreto)	Responsables y profesionales de atención directa
	Evaluación de la atención directa	
	Opinión sobre los resultados obtenidos	
Relación con las empresas	Acciones con las empresas (¿Cómo? -concreto)	
	Obstáculos en el trabajo con las empresas	Responsables y profesionales de atención directa
	Evaluación del trabajo con las empresas	
	Opinión sobre los resultados obtenidos	
	Opinión sobre las becas	
Opinión general	Aspectos innovadores	Responsables y profesionales de atención directa
	Debilidades y fortalezas (amenazas y oportunidades)	

*Nota:* elaboración propia

## 1.2 Metodología

Como se dijo, el plan de evaluación se concibe sobre los principios generales de la investigación participativa, de ahí que se intente incorporar los puntos de vista de todas las personas implicadas en proyecto. Así, en esta parte se incluye la visión de las profesionales sobre el proyecto que desarrollan. En este caso, se recurre a las técnicas cualitativas pues mediante las narraciones de las personas que transmiten sus ideas respecto de la cuestión planteada se puede lograr una mejor y más completa comprensión de la realidad estudiada.

Concretamente, para profundizar en las características del Proyecto PONOS, una experiencia piloto, se opta por la recogida de información



mediante un cuestionario auto-administrado electrónico (*Google forms*), con preguntas abiertas para las personas responsables y profesionales de atención directa (su contenido se detalla más adelante).

Los cuestionarios se completaron entre el 9 y el 18 de mayo de 2022. Los textos fueron revisados y depurados y, posteriormente, codificados y analizados mediante ATLAS.ti 9.

## 1.2.1 Participantes

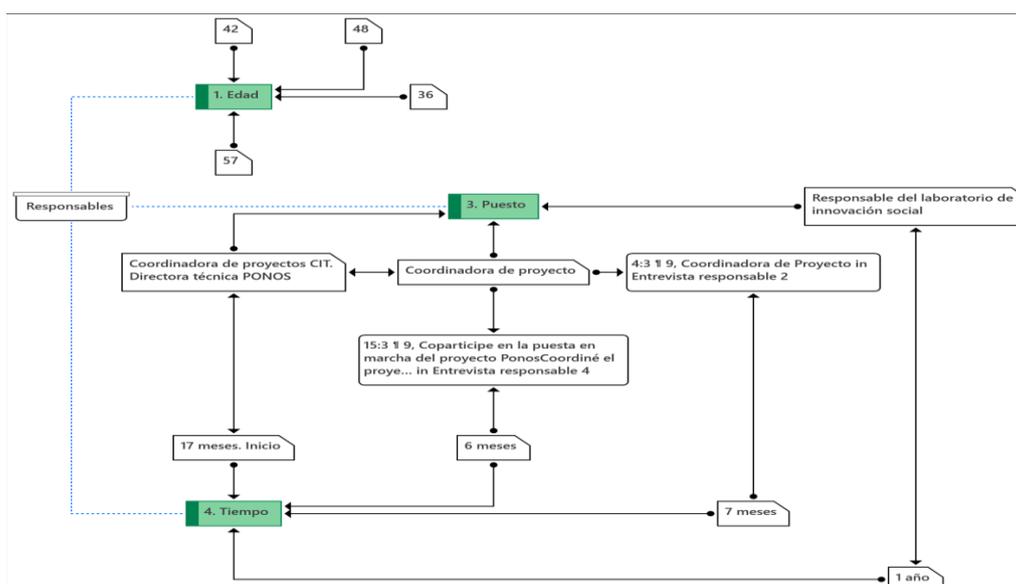
### Responsables

Los cuestionarios los respondieron cuatro personas responsables, mujeres, de 57, 48, 42 y 36 años. Una de las informantes ha trabajado desde los comienzos de PONOS (17 meses) en su diseño, adaptación del proyecto y en el plan de financiación. Es la persona que ocupa el puesto de coordinación de proyectos del Cabildo Insular de Tenerife y Dirección Técnica de PONOS.

Otra informante ocupa el puesto de responsable del Laboratorio de Innovación Social en la Fundación General de la Universidad de La Laguna (FGULL) y ha trabajado en PONOS durante 1 año.

Han participado dos personas que han ocupado el puesto de coordinación de PONOS, una de ellas durante 7 meses y la otra durante 6 meses (entre la puesta en funcionamiento en septiembre de 2021 y febrero de 2022).

Figura 1. Descripción de las características de las responsables



Nota: elaboración propia con información de la investigación

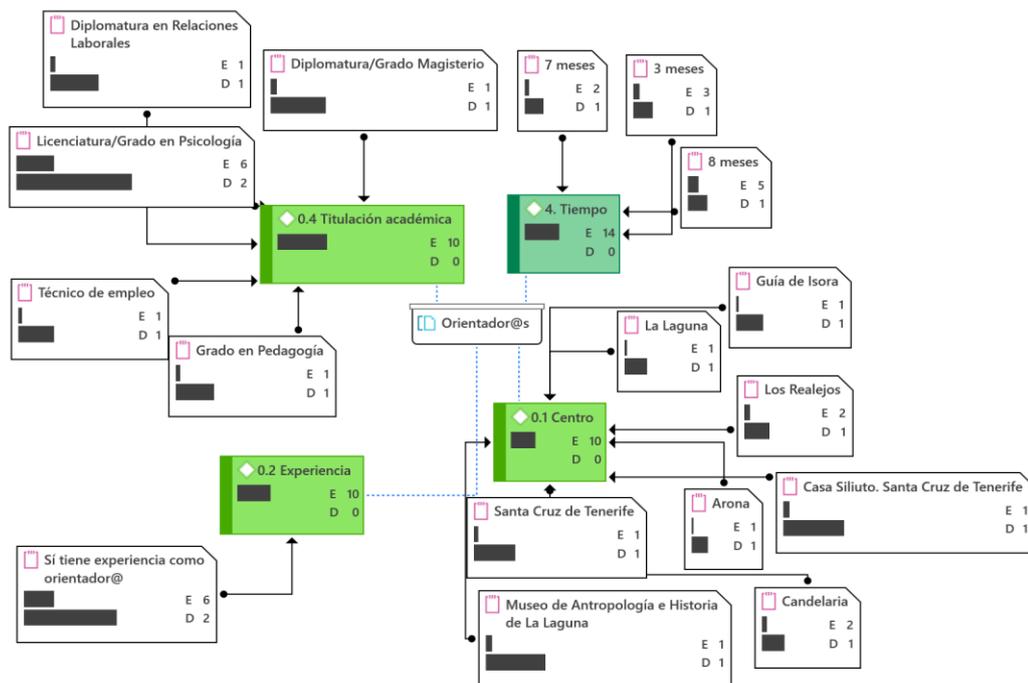
## Profesionales de atención directa

Los cuestionarios han sido respondidos por 8 mujeres y 2 hombres con edades comprendidas entre los 28 y 48 años. Los centros en los que desarrollan su actividad están ubicados en las siguientes zonas: 4 en la zona sur de la isla (2 en Candelaria, 1 en Arona y 1 en Guía de Isora), 2 en el norte de la isla, en el municipio de Los Realejos y 4 en la zona metropolitana (2 en Santa Cruz de Tenerife y 2 en La Laguna).

Más de la mitad de quienes integran el equipo de orientación cuentan con la Licenciatura o Grado en Psicología (n=6), el resto han titulado en la Diplomatura de Relaciones Laborales, Diplomatura en Magisterio sin especificar la especialidad, Técnico de Empleo y Grado en Pedagogía.

Seis de las personas que han cumplimentado el cuestionario tenían experiencia previa ejerciendo en el ámbito de la orientación laboral.

Figura 2. Descripción de las características de las y los profesionales de la orientación



Nota: elaboración propia con información de la investigación

Además de la titulación académica, han informado sobre la formación específica que poseen para el desempeño laboral. Al destacar aquellos talleres/cursos que aparecen con más frecuencia encontramos: Formación para la orientación laboral (n=7), que se puede interpretar como una formación genérica sin hacer alusión al nombre de ningún curso/taller, Herramientas digitales colaborativas (n=5), que no es un taller específico para la orientación aunque puede ser interpretado como valioso para su trabajo,

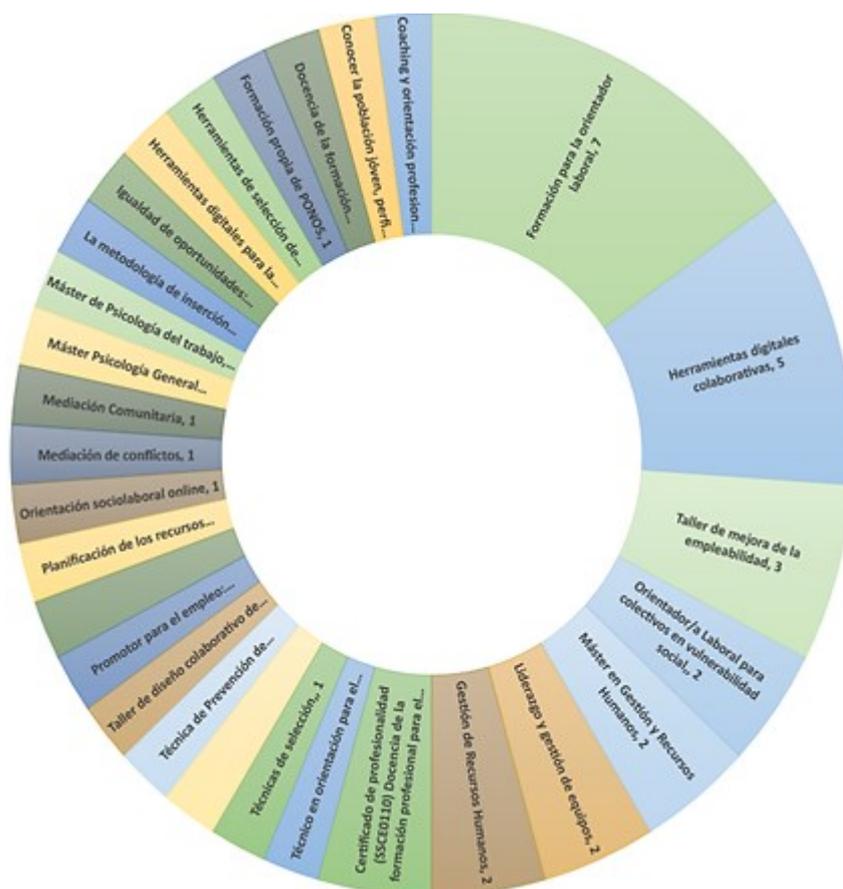


Taller de Mejora de la empleabilidad (n=3), Orientador/a laboral para colectivos en vulnerabilidad social (n=2), Liderazgo y gestión de equipos (n=2), Gestión de recursos humanos (n=2) y Certificado de profesionalidad: Docencia de la formación profesional para el empleo (n=2).

Hay cuatro personas que tienen estudios de posgrado, concretamente Máster, aunque uno de ellos no está orientado a la especialización profesional en la orientación, este es el Máster de Psicología General Sanitaria (n=1). Los otros dos másteres que se mencionan están relacionados con la gestión de recursos humanos y son: Máster de Psicología del Trabajo, las Organizaciones y los Recursos Humanos (n=1) y Máster en Gestión y Recursos Humanos (n=2).

Además de lo expuesto, el equipo de orientación cuenta con una formación diversa en tanto cursos y talleres de duración menor, centrados en contenidos específicos y que están más o menos vinculados a la formación para la orientación laboral (ver Figura 3).

Figura 3. Formación específica del equipo de orientación



Nota: elaboración propia con información de la investigación

## 1.2.2 Instrumento

Como se anticipó, el instrumento utilizado para recabar información ha sido un cuestionario auto-administrado con preguntas abiertas. Este cuestionario fue realizado tanto por responsables como por profesionales de atención directa. Sin embargo, para conocer mejor la percepción de profesionales y responsables, se formularon algunas preguntas diferentes a responsables (Anexo 1) y a profesionales de atención directa (Anexo 2).

Las preguntas que conforman estos cuestionarios se agrupan en cuatro dimensiones (ver Tabla 3).

La primera dimensión hace referencia a las CARACTERÍSTICAS GENERALES DE PONOS. Contiene preguntas relacionadas con principios, valores y conceptos clave que solo responden las responsables. El resto de las preguntas pretenden recabar información sobre el conocimiento de las personas responsables y el equipo de orientación sobre la fundamentación del proyecto, objetivos, metodología, mecanismos de coordinación y, finalmente, sobre la evaluación.

La segunda dimensión trata sobre las CARACTERÍSTICAS DE LA INTERVENCIÓN DIRECTA CON LAS PERSONAS JÓVENES, con la que se pretende profundizar sobre las acciones de atención directa, la evaluación de esta y la opinión sobre los resultados obtenidos. En esta dimensión hay preguntas específicas que solo están en el cuestionario del equipo de orientación.

La tercera dimensión del cuestionario alude a la RELACIÓN CON LAS EMPRESAS, es común para responsables y profesionales de atención directa. Con estas cuestiones se trata de conocer las acciones que se realizan con las empresas, los obstáculos identificados en el trabajo con ellas, la evaluación de este trabajo y, también, las opiniones sobre los resultados obtenidos y sobre las becas del proyecto PONOS.

Finalmente, la cuarta dimensión recaba la OPINIÓN GENERAL de responsables y equipo de orientación sobre la experiencia piloto de PONOS. En ella, se hacen preguntas relacionadas con los aspectos innovadores del proyecto y se pide un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) para conocer la percepción de responsables y profesionales de atención directa sobre el proyecto.

## 1.3 Resultados

En este apartado se presentan las percepciones que, tanto personas responsables como orientadoras, tienen sobre las dimensiones descritas en el



apartado anterior (ver Tabla 3). Además, se han usado dos códigos sencillos para identificar el origen de la información: R para responsables, seguido del número de orden, de 1 a 4, quedando R1, R2, R3, R4; y, OL para las profesionales de atención directa, igualmente seguido del número de orden, de 1 a 10, así se tiene desde OL1 hasta OL10.

### 1.3.1 Características generales de PONOS

En esta dimensión se encuentran los indicadores relacionados con los principios, valores y conceptos clave, la fundamentación (¿POR QUÉ?), los objetivos (¿PARA QUÉ? ¿CUÁNTO?), la metodología (¿CÓMO?), los mecanismos de coordinación y la evaluación. Se presentan los resultados por este orden describiendo las opiniones de personas responsables y orientadoras.

#### Responsables

##### El papel del empleo y motivo del desempleo juvenil. Principios valores y conceptos clave.

Hay dos preguntas que tienen que ver con los principios, valores y conceptos clave en torno al empleo y que han respondido exclusivamente las personas responsables. La primera hace referencia a su percepción sobre el papel que juega el empleo en la vida de las personas en la sociedad actual. Sobre esto, tres personas coinciden en que el empleo sirve para cubrir las necesidades básicas, esas mismas tres responsables perciben que es un medio por el que alcanzar reconocimiento social. Solo una persona hace alusión a la realización personal y desarrollo social obtenido por medio de la realización de un trabajo remunerado.

*“El empleo o trabajo es una parte más de la vida que impacta en todo su desarrollo. Permite satisfacer las necesidades básicas o fisiológicas y las necesidades asociadas a la seguridad, a través del aspecto económico. También es un espacio de desarrollo social y de reconocimiento. Y finalmente, pero no menos importante, a través del empleo, también se puede alcanzar la autorrealización. Todo depende de si estas en un trabajo en el cual realmente encajas”. (4:5, R2).*

Por último, la responsable 1 añade que el empleo permite a las personas jóvenes ser autónomas y crear oportunidades para lograr su independencia familiar (2:5, R1).

La segunda valoración exclusiva de las personas responsables se refiere a cuáles son las causas por las que las personas jóvenes no consiguen tener un empleo. Sobre este asunto no hay ningún punto de acuerdo entre las cuatro personas responsables. La responsable 1 opina que la empleabilidad está condicionada no solo por la oferta de empleo sino por la capacidad de los jóvenes a la adaptación a dicha oferta, obligándoles a diversificar la formación

a nuevas ofertas de empleo derivadas de los distintos momentos socio económicos (2:6, R1).

La responsable 2 apunta a la falta de conocimiento de las personas jóvenes sobre su propio talento y a la demanda de experiencia profesional previa por parte de las empresas.

La responsable 3 alude a múltiples factores dependiendo de cada caso, apuntando a la baja cualificación, actitud no favorable y falta de oportunidades.

La responsable 4 indica que no hay suficientes ofertas de empleo para la generación más preparada, provocando desánimo incluso antes de empezar el proceso de búsqueda de empleo:

*“No hay suficientes ofertas, aunque es la generación ‘más preparada’ la Universidad se aleja de la problemática del mundo real, los/as jóvenes no siempre buscan empleo tras el término de sus estudios, los/as jóvenes creen que es muy complicado encontrar un trabajo que se adapte a sus ideales creo que en sus mentes han perdido la batalla antes de iniciarla.”. (15:6, R4)*

### Orientación laboral: Ventajas y Razones. Fundamentación

La orientación laboral es entendida por las responsables 1 y 4 como acompañamiento en la búsqueda de empleo. En este sentido, las responsables 2 y 3 definen la labor de orientación como una guía; la responsable 3 menciona la guía a las personas en la búsqueda de empleo, mientras que la responsable 2 focaliza la función de la orientación hacia el autoconocimiento, el descubrimiento de sus habilidades, conocimientos y experiencias para que combinadas se puedan materializar en el desempeño laboral.

Las ventajas de la orientación laboral están centradas en el valor que suponen las competencias personales como la autonomía, la confianza, el autoconocimiento y la toma de decisiones.

A partir de lo expuesto y acompañando al valor y significado de la orientación laboral, las responsables de PONOS exponen como principal motivo del proyecto dar respuesta al problema del desempleo juvenil, mediante la puesta en marcha de un modelo de acompañamiento a jóvenes en el proceso de desarrollo sociopersonal para la búsqueda de empleo (2:9, R1).

Según la responsable 4, el motivo por el que surge PONOS es la creación de un modelo de acompañamiento centrado en la persona, buscando no solo el resultado final sino el aprendizaje en el proceso (15:8, R4). El mensaje del modelo centrado en la persona aparece en dos de las responsables y en otras dimensiones analizadas y que aparecen en lo sucesivo.



## Objetivos ¿Para qué?

Las cuatro personas que responden al cuestionario señalan varios objetivos en PONOS, algunos son comunes entre ellas y otros no. Los objetivos comunes de las informantes son la orientación laboral a los jóvenes y el desarrollo de habilidades sociopersonales y competencias profesionales para el empleo. La responsable 2 añade un objetivo relacionado con la creación de un ecosistema que permita que PONOS se articule con todos los agentes y entidades sociales, con empresas y con organismos que son indispensables para un óptimo funcionamiento (4:12 ¶ 35 R2). Sobre este mismo objetivo, la responsable 1 expone que PONOS persigue “*Conseguir la inserción laboral de jóvenes no solo con la orientación sino con la implicación y colaboración de agentes económicos, sociales y empresariales del territorio*” (2:11, R1).

Otro objetivo, según la responsable 2, está relacionado con la validación de un modelo eficiente basado en la innovación, la metodología de la CO-CREACIÓN, añadiendo la Investigación-Acción Participativa (IAP) en el proceso.

La responsable 1, además de incorporar un objetivo que no está presente en los testimonios de las otras informantes, añade cuál es la función del orientador u orientadora en el proceso de acompañamiento a las y los jóvenes:

*“Acompañar a los jóvenes en su camino hacia la autonomía y emancipación a través de la búsqueda activa de empleo = Significa que el orientador debe estar presente en el proceso para buscar y encontrar empleo del joven, con una presencia sutil pero segura que genere confianza y autogestión”. (2:10, R1).*

El acompañamiento es otra de las acciones que se repiten a lo largo de los cuestionarios de responsables y equipo de orientación. El valor del mensaje citado reside en que la persona que responde añade cómo cree que debe ser el acompañamiento y sus resultados.

## Metodología ¿Cómo?

Para conocer la descripción de la metodología por parte de las personas que responden al cuestionario, se ha preguntado: ¿En qué consiste la estrategia de intervención (metodología) que se utiliza en el Proyecto PONOS para lograr su propósito?

Una de las personas no ha entendido la pregunta por lo que se cuenta con tres informantes.

Entre ellas, el indicador común sobre la metodología en PONOS es el que hace referencia a la mención de la implicación de los y las orientadoras en el diseño metodológico, pero con acepciones diferentes, tales como:

participación acción entre los orientadores (2:35, R1), enfoque metodológico global del proyecto PONOS: IAP (3:12, R3) y *“contar con las voces y la experiencia de las personas que hacen el proyecto”* (15:10, R4).

Otra responsable añade el valor metodológico de la creación de los talleres *ad hoc* como un aspecto innovador y que atiende a las demandas de cada individuo. Sobre esto, la responsable 4 sugiere que la metodología de PONOS está centrada en las personas jóvenes al decir que se basa en *“centrar el diseño de sus actividades y atenciones hacia las personas jóvenes basando en las necesidades del joven actual”*. (15:10, R4).

Por lo tanto, la metodología en PONOS, desde el punto de vista de las personas responsables, la pregunta ¿cómo se lleva a cabo la orientación en el proyecto? se responde con tres ideas: mediante la innovación, la investigación acción participativa y la orientación centrada en la persona. Estos tres conceptos son recurrentes en las respuestas registradas en los cuestionarios.

## Evaluación

La evaluación se focaliza, según las informantes, en los resultados obtenidos por las personas que han participado en el itinerario (n=2), en la utilidad del proyecto y en el alcance y consecución de los objetivos (n=2). Individualmente han entendido la evaluación como la valoración de los instrumentos y la evaluación del proceso de trabajo y de la gestión del equipo en la medición de impacto del proyecto y la conveniencia de la continuidad del proyecto en un futuro (2:19, R1).

## Profesionales de atención directa

En este apartado se exponen las expresiones de las y los profesionales de la atención directa, sobre los distintos aspectos del proyecto, así como las correspondientes interpretaciones.

## Orientación laboral: Ventajas y Razones. Fundamentación

De las diez personas que respondieron al cuestionario, ocho están de acuerdo en que la orientación es un proceso de acompañamiento, lo que cambia en cada caso es la finalidad. En unos casos se hace referencia al acompañamiento en la búsqueda de recursos, cursos y empleo (n=2), en otros se habla de descubrir y afianzar los intereses profesionales y crear autonomía en la búsqueda de empleo hacia resultados positivos (8:8, OL9). El acompañamiento tiene como objetivo, según la OL8, que la persona orientada sea capaz de identificar sus competencias personales, sociales y profesionales, mejorando su empleabilidad. Esta idea es compartida por la OL 5 que identifica la orientación como un proceso de acompañamiento para ayudar a



identificar las habilidades, capacidades y fortalezas profesionales que tiene la persona joven (11:8, OL5).

De manera metafórica, la orientadora 7 define la orientación como

*“Una linterna que ayuda a la gente a ver lo que hay detrás de las sombras que antes no alcanzaban a ver. Hay muchas personas que acuden a los servicios de orientación buscando a alguien que les aporte recursos o información que no sabían que existían para luego ellos usarlos y recorrerlos por su cuenta”. (6:8, OL7).*

Mediante la orientación se obtiene la información y/o formación para que las personas cada vez sean más autónomas en la búsqueda y adaptación al empleo.

Siguiendo con la metáfora prosigue diciendo que la orientación es

*“también un bastón. Porque hay zonas en las que la linterna no va a funcionar, y esas zonas oscuras también requieren de herramientas para ser atravesadas y descubiertas tropezando lo mínimo posible. El bastón es la motivación, el autoconocimiento, la fortaleza para alcanzar objetivos y no rendirse en la búsqueda de empleo”. (6:8, OL7).*

Hay una serie de elementos propios que configuran otro conjunto de herramientas fundamentales en la orientación para el empleo y para atravesar las dificultades en la propia búsqueda o adaptación.

Haciendo referencia a la linterna y el bastón las describe como *“herramientas importantes, y es importante también decir que el/la orientador/a no es NINGUNA de las dos” (6:8, OL7).*

La orientadora 10 ha valorado las ventajas que tiene la orientación laboral y sobre esto ha aludido nuevamente a la importancia que tiene el acompañamiento para que las personas obtengan una serie herramientas y recursos que le van a permitir “conocer lo que les gusta” y lograr lo que se proponen. En este mismo punto ha señalado que las ventajas de la orientación laboral destacan si se tiene en cuenta que en el sistema educativo obligatorio y postobligatorio, la información que obtienen los y las jóvenes sobre las salidas profesionales y los recursos y servicios disponibles, es nula.

### Objetivos ¿Para qué?

Según la información facilitada por las orientadoras y los orientadores, los objetivos de PONOS se pueden resumir en seis. El primero está centrado en mejorar la empleabilidad de los y las jóvenes (n=5), por medio de la adquisición/desarrollo de habilidades sociopersonales y profesionales (13:10, OL3). Sobre este objetivo, la orientadora 6 lo señala como el principal del proyecto:

*“Creo que el objetivo principal de las actividades del itinerario es realizar un diagnóstico de empleabilidad de los jóvenes participantes, para después pasar al plan de acción, bien sea buscando una empresa para trabajar o para realizar la beca. Y favorecer sus habilidades sociopersonales” (10:10, OL6).*

Otro objetivo señalado por las personas encargadas de la orientación en PONOS es impulsar la inserción laboral de las y los jóvenes (n=3). Para ello, las propuestas están orientadas a la mejora de las competencias laborales y personales. Este objetivo está muy relacionado con el anterior porque ambos están enfocados a la mejora de habilidades y competencias: *“Favorecer la inserción laboral de los jóvenes y la mejora de sus capacidades sociopersonales para la inserción laboral. No solo ofreciendo información y talleres; se trata de motivar, conseguir la autogestión y el autoconocimiento” (8:10, OL9).*

A su vez, este objetivo tiene que ver con el tercero, cuyo foco es mejorar el autoconocimiento, motivación, autonomía y autogestión; cuestiones de las personas jóvenes que, mediante la orientación, PONOS se propone fomentar. En este sentido la intervención está orientada a la mejora de las actitudes de los y las jóvenes ante el proceso de búsqueda o mejora del empleo, teniendo en cuenta las peculiaridades de cada persona: *“Potenciar el autoconocimiento, la motivación, la autonomía y la autogestión de las personas a través del acompañamiento y del desarrollo de itinerarios de inserción laboral individualizados y personalizados” (9:11, OL8).*

El cuarto objetivo encontrado los relatos de quienes realizan la orientación hace referencia a facilitar la inserción laboral mediante el apoyo de las becas (n=3), que sirven para ofrecer una primera oportunidad laboral (5:11, OL1).

Otro objetivo se refiere a la creación de un ecosistema que permita mantener alianzas para favorecer la empleabilidad e inserción laboral de los y las jóvenes (n=3), para ello es necesario la implicación de diferentes agentes de empleo, entidades y las empresas.

*“El fin es el de conectar el tejido empresarial de la isla con los jóvenes en búsqueda activa de empleo creando un ecosistema de actuación mediante alianzas estratégicas. Estas colaboraciones abarcan también a otros recursos o entidades que puedan complementar o impulsar la propia orientación laboral” (6:12, OL7).*

Para terminar con los objetivos, dos orientadoras mencionan la validación del proceso metodológico como un fin de PONOS. Mencionan un objetivo específico de la parte de la investigación que está orientado a *“comprobar si realmente existe una transferencia y un impacto en las acciones que se realizan, en caso negativo, se tendrán que revisar y adaptar para cumplir efectivamente los dos ejes anteriores” (6:13, OL7).*



## Metodología ¿Cómo?

Hay distintas maneras de expresar la metodología de orientación que se lleva a cabo en PONOS, pero todas se pueden resumir con el testimonio de la orientadora 6, que dice que es un *“modelo de trabajo en empleo con jóvenes, donde ellos y ellas son las protagonistas del cambio personal y social que se necesita para transformar las dificultades de encontrar empleo y mejorar sus oportunidades”* (10:11, OL6). El concepto de orientación centrada en la persona, que esta orientadora expone como un modelo, es interpretado en otros testimonios como un objetivo, fortaleza o aspecto innovador del proyecto.

El acompañamiento es una estrategia que forma parte de la metodología de PONOS, según la orientadora 4, cuando expone que la estrategia consiste en la realización de sesiones individuales con el fin de acompañar a la persona en el proceso de mejora de la empleabilidad, centrándose en sus necesidades y reforzando aquellas características positivas. En este sentido la orientadora 2, añade que se trata de

*“un servicio de acompañamiento personalizado en las necesidades y característica de cada joven. Cercano y amigable donde se pueda crear un espacio donde los jóvenes se sientan cómodos y puedan trabajar en su búsqueda de empleo u oficio tanto de forma acompañada con el profesional de empleo o entre los demás jóvenes”* (14:13, OL 2).

Las aportaciones de otras dos orientadoras están enfocadas a poner en valor la *“cocreación de herramientas y de la propia metodología de trabajo para llevar a cabo el itinerario y los talleres”* (9:18, OL8). Y en otro sentido diferente, la OL8 el aspecto que valora de la metodología es la *“colaboración con agentes externos y empresas y entidades colaboradoras que por medio de las becas y otras alianzas favorecen la inserción”* (9:19, OL8). En estos dos últimos casos, las personas hacen una reflexión sobre el valor de la metodología de PONOS, sin explicar en qué consiste.

## Evaluación

En la valoración de la evaluación por parte de las y los orientadores, encontramos distintos mensajes, algunos de ellos son parecidos, otros van en la misma línea y algunos pueden interpretarse como complementarios.

La definición más amplia de la evaluación de PONOS, la expresa la orientadora 3, que entiende la *“Evaluación como validación del proyecto, de su metodología... Evaluación de resultados obtenidos en los jóvenes. Evaluación de los impactos (en sus múltiples variantes: en los jóvenes, comunidad, tejido empresarial, tejido asociativo...)”*. (13:21, OL3)

Las orientadoras 1 y 7, cuando hablan de la evaluación, lo hacen refiriéndose al nivel competencial de las personas orientadas, la mejora de sus habilidades y a las estrategias aprendidas para la mejora de su empleabilidad. Se puede interpretar que el foco de la orientación se encuentra en el éxito de las acciones, sin tener en cuenta el procedimiento.

La orientadora 7 y la 9 indican cómo se debe llevar a cabo la evaluación, exponiendo que *“La evaluación del proyecto debe de abarcar indicadores objetivos, pero también de percepción, tanto de los/as usuarios/as como del equipo interno”* (6:31, OL7).

La orientadora 9, al explicar la práctica de la evaluación, hace referencia a una evaluación procesual y parcial, es decir, de distintos aspectos del proceso sin tener en cuenta el conjunto y la dinámica. No explica cuáles son los indicadores que orientan la evaluación y los “cambios” a los que hace referencia. Parece que la define como el producto de la reflexión de las personas que componen el equipo y no una evaluación diseñada con un fin concreto y sistemática:

*“Se van realizando cambios sobre la marcha con los datos que se van recopilando cada día y en base a la experiencia diaria de trabajo con las aportaciones semanales de las reuniones de equipo. Para ello se utilizan diferentes instrumentos que son experimentados y validados continuamente. Se tiene en cuenta la evaluación centrada en la capacidad autocrítica de cada una de las personas que componen el equipo y que se comparte libremente y con criterio para conseguir un proyecto realmente útil y que aporte mejoras”* (8:18, OL9).

### **1.3.2 Características de la intervención directa con jóvenes**

En esta dimensión se encuentran los indicadores relacionados con las características de la intervención directa con las personas jóvenes, Acciones de atención directa (¿Cómo? -concreto), la evaluación de la atención directa y la opinión sobre los resultados obtenidos. Los resultados se presentan por este orden, distinguiendo entre las opiniones de las personas responsables y de quienes se encargan de la orientación laboral (profesionales de atención directa).

#### **Propuesta de intervención directa**

##### **Responsables**

Todas las respuestas se refieren al “itinerario” como marco de la intervención, coinciden igualmente en los objetivos, promover el autoconocimiento y acompañar el proceso de las personas orientadas para que logren sus objetivos en materia de empleo o de emprendimiento. Algunas de las



respuestas profundizan y detallan todas las acciones complementarias y sus objetivos;

*“Por un lado está el itinerario de inserción laboral, con una serie de momentos y pasos, combinando acciones individuales con grupales, enfocado al autodiagnóstico, la construcción de su plan de acciones y donde también aprenden a prospectar y relacionarse con empresas (en el caso de quienes buscan empleo por cuenta ajena). Adicional, están los talleres de empleabilidad (CV, entrevista, autocandidatura, LinkedIn, SCE..) y los de desarrollo de habilidades socioprofesionales (creatividad, comunicación, negociación, mente saludable y vocacional), que van enfocados a desarrollar sus conocimientos y habilidades para la búsqueda activa de empleo. De igual forma, están los grupos de encuentro y empleo, a través de los cuales se fomenta el trabajo cooperativo en la búsqueda del empleo. Y de forma complementaria, tenemos lo que hemos llamado el “Gen emprendedor” para jóvenes que tengan interés en el emprendimiento, para que descubran si cuentan con las habilidades y cualidad para ello. Finalmente, para facilitar su inserción laboral y proveerles de una primera experiencia laboral conectada con su verdadera vocación laboral, contamos con las becas Ponos. Todas estas actividades descritas son realizadas de forma directa con jóvenes”. (4:17, R2).*

## Acciones de atención directa

### Profesionales de atención directa

Respecto de los objetivos de la atención directa, los relatos varían entre una relación más o menos detallada de lo que se espera que logre la persona orientada e ideas más generales sobre las consideraciones que orientan la acción profesional. En cierto sentido, relatan sus objetivos profesionales, lo que se proponen como profesionales y una mezcla de ambos;

*“Fomentar el autoconocimiento de la persona en su perfil profesional. Conocer a la persona atendida y sus necesidades. Facilitar recursos. Fomentar el conocimiento de herramientas laborales. Facilitar la generación de grupos con el fin de fomentar la cooperación.” (12:21, OL4)*

*“Lo principal que me propongo es que la persona se sienta cómoda e intento siempre que me vean como un igual” (7:25, OL10)*

*“Como mis objetivos son siempre individualizados para cada joven que acude al servicio, en algunos casos éstos serán de orientación vocacional o información sobre acciones formativas que puedan interesarle y venirle bien a la persona de cara a mejorar su empleabilidad”. (9:29, OL8)*

En conjunto, los relatos aluden a lograr despertar o incentivar la motivación, fomentar la autoconfianza, el autoconocimiento y la autonomía para enfrentar la búsqueda de empleo. Relacionados con el contexto de acción se hace referencia a la importancia de generar un clima de confianza y bienestar. Esto se combina con objetivos más instrumentales como actualizar conocimientos, ofrecer formación ajustada a sus necesidades y herramientas para la búsqueda activa de empleo, aprender a trabajar en equipo, a prospectar o a desarrollar un plan de acción. Además, aparece como objetivo en varias ocasiones derivar a otros recursos o facilitar recursos de interés (n=3).

De un modo u otro, se resumen los objetivos relatando las expectativas de logros que se proyectan en las personas orientadas, que siguen de alguna manera la secuencia de acciones que deberían realizar;

*“Que el/la joven, partiendo de un óptimo autoconocimiento, sea consciente de sus fortalezas y puntos a mejorar, identifique su objetivo profesional y tenga motivación para alcanzarlo, aprenda técnicas de búsqueda activa de empleo, mejore sus competencias socio profesionales y habilidades sociales para el empleo, diseñe un plan de acción de mejora de su empleabilidad realista, que coincida con su auténtica vocación, lo asuma como propio, se comprometa con él, aprenda a investigar empresas /entidades donde le gustaría trabajar y lleve a cabo a cabo una prospección adecuada con éstas, bien sea para lograr su inserción laboral o una beca de inserción”. (9:28, OL8)*

En cuanto a las actividades de la orientación laboral, se observa una tendencia general a describir el itinerario de referencia (co-creado), fases y acciones que comprende, con distintos énfasis y nivel de detalle (n=6). En algunos casos se incluye la duración de las actividades, que oscilan entre 30 minutos y 1 hora para las sesiones individuales y 2 horas para los talleres y las actividades grupales. En otros relatos se profundiza en cómo se aplica, especialmente se describen las opciones de individualización que toman como referencia, algo como una gran clasificación de las situaciones que presentan las personas orientadas que toman como marco de aplicación del itinerario;

*“Desde que recibimos en [nombra la sede] a los/as jóvenes ya sea en la acogida hasta el cierre del itinerario me reúno de forma presencial y/o grupal. También por medio de videollamada (combinando con presencial) e impartiendo los talleres. Las sesiones duran entre 40 min. y 2 h. Siempre siguiendo el itinerario marcado y adaptándolo según las necesidades y el ritmo del/la joven y los cambios y mejoras que acordamos en las reuniones de equipo”. (8:20, OL9)*

También, se alude a la importancia de la flexibilidad para ajustar la intervención a las necesidades del o la joven orientada;

*“No llevo una pauta homogénea de actuación porque dependiendo de lo que el/la joven requiera prioritariamente, orientación vocacional, diseño de un plan formativo, mejora de competencias sociales o habilidades para la empleabilidad, conocimiento de técnicas de búsqueda activa de empleo o recursos específicos de formación y empleo, llevaré una línea de actuación u otra. Me adapto 100% a la persona”. (9:37, OL8)*

De algunos relatos, se puede desprender que los criterios de aplicación son más personales que pre-establecidos (“los cierro cuando lo crea conveniente” 5:20, OL1), algo similar se pone de manifiesto cuando se refieren al contenido de las actividades (“añado preguntas que se me van ocurriendo” 7:27, OL10).

En lo que se refiere a la coordinación, de las respuestas se desprende que existen dos niveles más o menos diferenciados: la que se produce en el espacio del centro (sede) y la que se realiza entre quienes integran el equipo



PONOS. La primera se da entre las dos profesionales de cada sede, el objetivo principal parece ser la organización de actividades grupales y el uso de los espacios, hay una comunicación verbal cotidiana y directa; además, pueden darse algunas reuniones con profesionales de otras iniciativas que se desarrollan en la misma infraestructura (*"En el centro también mantenemos reuniones de coordinación (de momento solo una) con la directora de la zona joven, personal del proyecto NOE, de prácticas y concejal"*. 8:22, OL9);

*"En mi sede, a través de diálogo y comunicación constante en el equipo, tanto en persona como por vía telefónica o telemática, establecer acuerdos para decidir la programación de acciones grupales, reserva de horarios para gestión administrativa, situarnos en una u otra sala de las posibles para llevar a cabo las orientaciones, y cualquier otro aspecto relevante para mantener el buen funcionamiento de la sede". (9:38, OL8)*

Sobre la coordinación del equipo, se alude a dos mecanismos fundamentales: las reuniones (de los viernes) y distintas tecnologías de comunicación (correo electrónico, WhatsApp, slack, meet...) y aplicaciones para compartir información (drive, Google calendar...) que están disponibles de forma continua:

*"Con el resto del equipo, usando la herramienta Slack, reuniones por Meet, correo electrónico, grupo de WhatsApp o directamente llamando por teléfono. Los viernes se llevan a cabo las reuniones generales de coordinación. Además, se utiliza el Excel para agendar la actividad propia de cada sede o de todas". (9:39, OL8);*

*"Aunque la coordinación podría ser mejorable, con mis compañeros/as de otras sedes me coordino por Slack, WhatsApp (no el grupo) y si es necesario por llamada". (7:33, OL10).*

Los objetivos de esta coordinación aparecen más difusos: unos se refieren a cuestiones organizativas como planificar el trabajo mientras otros se relacionan con co-crear, compartir casos o buscar soluciones a las dificultades encontradas:

*"Pues diariamente estamos en contacto todo el equipo técnico mediante Whatsapp, Slack, correo electrónico, videollamadas y llamadas telefónicas. Además todos los viernes los dedicamos a reunirnos en la FGULL en La Laguna para seguir cocreando, viendo los problemas que surgen, las soluciones que aporta cada uno, resolver incidencias... en fin...". (10:25, OL6).*

## Evaluación de la atención directa

### Responsables

Las respuestas son diversas. Hay consenso en que se recogen datos, sin embargo, hay discrepancia sobre el para qué, quiénes y cómo se recogen. En un caso, se alude a la coordinación con el equipo de investigación externa, a la evaluación de resultados con los jóvenes y del logro de objetivos. En otro, se habla de la naturaleza de la evaluación y del objetivo, pero no se concreta

cómo se hace. Y, el tercero, manifiesta sus dudas sobre si se realiza alguna evaluación por parte del equipo y/o se propone autoevaluación a los participantes;

*“La coordinación con el equipo de investigadoras se realiza cada 15 o 30 días para revisión de sistemas de evaluación del trabajo con jóvenes y de los resultados de la orientación. Se ha incorporado una base de datos y se llega a un consenso sobre aquellos datos de registro fundamentales para el tratamiento estadístico” (2:17, R1). “Evaluación de resultados obtenidos con los jóvenes. Evaluación del alcance y la consecución de objetivos” (2:20, R1). “Cuestionario de satisfacción. Rúbrica.” (2:24, R1).*

*“Se recogen datos... no tengo claro que se realice, por parte del equipo de orientación una evaluación... o que se invite a la persona usuaria a autoevaluarse.” (3:16, R3)*

*“La evaluación es cualitativa y cuantitativa, participativa y complementaria entre todos los que co-creamos el proyecto. Nuestro objetivo es la mejora continua, la escucha genuina y el mantenernos siempre enfocados en hacer lo mejor para las y los jóvenes.” (4:18, R2)*

## Profesionales de atención directa

El abanico de respuestas es variado, en algunas se afirma que no se realiza evaluación (n=4), en otras que se basa en la observación directa (n=3), el seguimiento de la evolución del proceso de las y los jóvenes (n=2), y el registro de los resultados del proceso (n=1).

Respecto del objetivo de la evaluación, solo un caso lo describe, se hace para ajustar las acciones encomendadas a las necesidades detectadas en la persona orientada y/o la propia acción profesional.

*“Lo hago para detectar nuevas necesidades y reajustar las acciones necesarias que va a recibir la persona por mi parte (adelantar citas individuales, hacer hincapié en el entrenamiento de competencias específicas, resolución de dudas), con el fin de que alcance con éxito su objetivo profesional y para llevar a cabo los ajustes necesarios en mi desempeño profesional en el caso evaluarlo como necesario porque la persona no está llevando su proceso de una manera exitosa o con la motivación adecuada”. (9:41, OL8)*

En ocasiones se hace referencia a instrumentos como hojas de registro, cuestionarios y rúbrica. Solo en una respuesta se describen distintas acciones relacionadas con la evaluación que permiten vislumbrar su naturaleza y proceso:

*“Se lleva a cabo una sesión con [ nombra a una responsable] (individual) para la evaluación de los casos, para saber la problemática o como nos va con cada participante. En un momento de la entrevista 1 y de la entrevista 2, tenemos unas preguntas evaluadoras. También se está llevando a cabo una rubrica que nos pasaron las investigadoras, que tenemos que contestar de cada participante. Cuando llevamos a cabo los talleres, le pedimos a los participantes su opinión mediante MENTI. Todos los viernes se evalúan los casos más significativos en las reuniones. Tenemos un Excel donde anotamos de forma cuantitativa y cualitativa el número de personas que atendemos, las*



*becas y las inserciones. Se les envía también, una encuesta de satisfacción de los talleres". (10:26, OL6)*

Con todo, se podría decir que no existe un sistema de evaluación claramente definido en el proyecto por parte de sus responsables, lo que de alguna manera se ve reflejado en la heterogeneidad de las respuestas del personal de atención directa.

## Opinión sobre los resultados obtenidos

### Responsables

En un caso se enfatiza el "co-diseño de herramientas de intervención y del itinerario de inserción" como el éxito del proyecto (2:25, R1). En otro se destaca que es "espectacular", mayor del esperado y logrado en poco tiempo, cuya evidencia más relevante es "el testimonio directo de los jóvenes", al mismo tiempo que se afirma que "La inserción laboral, realmente no es un objetivo específico de este proyecto" (4:19, R2). El tercero, afirma no conocer esta información.

*"¡El resultado es simplemente espectacular! Es mayor de lo que pensábamos y se ha logrado en muy corto tiempo. La inserción laboral, realmente no es un objetivo específico de este proyecto. Sin embargo, vemos materializado nuestro objetivo, con cada joven que es capaz de autogestionarse, empoderarse, acercarse y convencer a una empresa de que le contrate, sea a través de un contrato laboral o de una beca Ponos. En el drive, pueden ver una serie de vídeos de entrevistas a jóvenes que se han hecho, recabando su testimonio en las distintas sedes. En IG ya se publicó el primero. Y tenemos otros en edición. El testimonio directo de los jóvenes evidencia el éxito del proyecto". (4:19, R2)*

### Profesionales de atención directa

En general, la mayoría de las profesionales se muestran satisfechas con el trabajo realizado, creen que los resultados obtenidos son muy buenos o buenos y que el proyecto como experiencia piloto es positiva. Asimismo, relatan que cuando el itinerario funciona han observado la evolución de las competencias para el empleo de las personas jóvenes, especialmente entre las que se muestran más motivadas y participativas:

*"De manera individual y específica he podido ver como muchas y muchos jóvenes han avanzado, se han motivado y realmente han empezado a buscar empleo de una manera más activa y eficiente. Han mejorado mucho sus habilidades sociopersonales; y en general es increíble cómo agradecen que se les escuche, que se tengan en cuenta sus aspiraciones y sueños, y no solo las formaciones o las experiencias laborales que han tenido. Muchos usuarios y usuarias que se apuntan ahora mismo vienen recomendados por gente que ya ha pasado el proceso; eso es absolutamente positivo. En general, también las personas usuarias se muestran satisfechas con los talleres, tanto por el contenido como por la metodología que usamos. La mayor parte de usuarios y usuarias siguen en el proyecto hasta que finalizan su itinerario". (13:32, OL3)*

En algunos relatos se hace referencia a los “resultados cuantitativos” pero no se especifica cuáles son;

*“Los resultados a nivel cuantitativo me sorprenden, a pesar de que por ejemplo en [nombre de la sede] podríamos llegar a más jóvenes. Mejoran las competencias porque se favorece la autonomía y se posibilita el acercamiento a las empresas que realmente les interesan, aquellas que responden a la verdadera vocación, por medio de las becas”. (8:25, OL9)*

También, se hacen propuestas de mejora para la organización de las actividades en aras de potenciar el desarrollo de competencias sociopersonales:

*“Son muy buenos resultados y estoy muy contenta con el proceso. Aunque personalmente lo organizaría de otra forma para fomentar las competencias sociopersonales. Trabajaría grupalmente con 10-14 jóvenes durante 6 semanas (2 días 3 horas). Si estuvieran interesados en el programa, y por lo contrario haría dos orientaciones puntuales y listo. Según el compromiso y la motivación”. (5:23, OL1)*

Aun teniendo tan buenos resultados, emerge la inquietud por analizar las razones del abandono del itinerario, descubrir por qué no se cumplieron las expectativas con las que llegaron:

*“Los resultados obtenidos hasta ahora por parte de los/as participantes que he atendido yo han sido positivos. De hecho, los casos de las personas que han abandonado el itinerario aún no he conseguido saber el motivo, cuáles eran sus expectativas y por qué no se cumplieron. Es algo que me gustaría evaluar, el por qué las personas abandonan el itinerario, tanto avisando antes como si no”. (7:37, OL10)*

Por último, cabe destacar la percepción que se tiene sobre la descripción externa que se hace del proyecto, donde se realiza la comprensión como elemento clave para afrontar sus dificultades;

*“La realidad es que casi todos los comentarios son positivos. La gente suele describirnos como un proyecto diferente e innovador, expresan que se sienten comprendidos y que las dinámicas y la orientación por la que pasan les hace enfocar mejor las dificultades que tenían para la búsqueda de empleo”. (6:45, OL7)*

### **1.3.3 Relación con las empresas**

En esta dimensión se encuentran los indicadores sobre la relación con las empresas, concretamente las acciones que se realizan con las empresas (¿Cómo? concreto), los obstáculos en el trabajo con las empresas, la evaluación del trabajo con las empresas, la opinión sobre los resultados obtenidos, y las becas. Los resultados se presentan por este orden, distinguiendo entre las respuestas de las personas responsables y de quienes se encargan de la orientación laboral (profesionales de atención directa).



## Acciones con las empresas (centros de trabajo)

### Responsables

Con las empresas se aspira a establecer una relación de colaboración, para impartir talleres, ofrecer puestos de trabajo (bolsa de empleo) y puestos para becas de inserción, además de proponer otras acciones directamente (visitas, compartir experiencias o animar al emprendimiento) (n=2). Inicialmente, se propuso que la prospección fuera asumida por el mismo equipo —junto con la orientación— pues son las personas que mejor conocen a las personas jóvenes que buscan prácticas y, por tanto, quienes mejor podrían darlas a conocer (n=1). El reglamento de las becas PONOS es el marco que regula la relación con las empresas.

### Profesionales de atención directa

La prospección la realizan, sobre todo, las personas jóvenes directamente: localizan las empresas donde quieren hacer prácticas o conseguir un empleo. No obstante, se realizan tareas de mediación para apoyar y/o facilitar el acceso de las personas jóvenes a las empresas, haciendo contactos por correo electrónico, teléfono y/o personalmente. Asimismo, hacen seguimiento de los acuerdos e intervienen cuando surgen problemas durante el desarrollo de la beca.

Por otra parte, se intenta localizar empresas que quieran colaborar con el proyecto y/o canalizar las solicitudes que llegan para que formalicen los acuerdos de colaboración.

La gestión de las relaciones con las empresas, especialmente la formalización de los acuerdos para las becas PONOS, las realiza el personal administrativo del proyecto;

*“La prospección es una labor que llevan a cabo usuarios y usuarias. En los casos en los que esa prospección no es viable (desconfianza por parte de la empresa, no credibilidad, etc.) realizo yo los contactos. En un primer contacto que les explica el grosor del proyecto y acuerdo enviarle la documentación. Dependiendo del grado de disposición para colaborar se establecen los acuerdos, que pueden ser formular el convenio y llevar a cabo la colaboración; o tener un próximo contacto cuando hayan leído el reglamento... Los acuerdos para rellenar el convenio suele gestionarlos [nombre personal administrativo]; si lo hago yo, depende de la situación, puede ser a través de un meet (que es un contacto más favorecedor y agradable) o a través de una llamada. Me gustaría que estos contactos sean más estrechos, y con otras formas de colaboración”. (13:33, OL3).*

Además, se realizan tareas de difusión del proyecto en eventos relacionados con el empleo;

*“En otra vertiente, también participamos en ferias de empleo o eventos empresariales donde los propios empresarios acuden, en esos eventos aprovechamos para publicitar el proyecto PONOS y que estos nos conozcan. A su vez obtenemos sus contactos e información cómo el sector al que se dedican, nombre de su empresa o empresas, si tiene necesidad de contratar algún perfil, etc. En definitiva, intentamos conectar empresas con los jóvenes y viceversa haciendo de intermediarios”. (6:50, OL7)*

## Obstáculos en el trabajo con las empresas

### Responsables

Por una parte, se advierte que “*la continuidad de las ofertas de empleo*” (2:29, R1), es el principal obstáculo y por otra, se señala que “*Al comienzo, nos encontramos con cierta desconfianza por desconocimiento del proyecto. Pero ese obstáculo, lo identificamos muy rápidamente y le dimos solución*” (4:21, R 2). Para el resto se desconoce (n=1).

### Profesionales de atención directa

Para el equipo, los obstáculos se relacionan con la dificultad de acceder a las empresas, con la ausencia de respuesta y con el tiempo que transcurre hasta que llega (suele ser largo);

*“Sin duda el obstáculo principal es la dificultad de acceso a muchas de ellas, especialmente aquellas empresas con procesos de selección muy cerrados o muy burocratizadas. Es el mismo problema que tienen las personas usuarias al intentar prospectar para las becas; los tiempos de respuesta de la empresa son muy largos o ponen trabas para formalizar documentación” (6:51, OL7).*

Esto lo atribuyen al desconocimiento del proyecto, a la desconfianza y al tamaño (las grandes tienen menos interés que las pequeñas);

*“El hecho de que no exista respuesta por parte de las empresas. Desconfianza por desconocimiento del proyecto cuando la persona contacta para explicar su interés en ser becario/a de esa empresa con el proyecto PONOS”. (9:45, OL8).*

*“Depende mucho del tipo y del tamaño de la empresa. Los jóvenes siempre se fijan en las grandes empresas y todas las posibilidades que ofrecen, pero a la hora de contactar con ellos es bastante complicado, haciendo que los jóvenes se desesperen un poco. Por ello les recomendamos que busquen PYMES que estén cerca de sus lugares de residencia, ya que son más fáciles de contactar con ellas y tienen más probabilidades de contratarles”. (14:24, OL2)*

Por otra parte, observan que el interés que muestran puede estar relacionado con la oportunidad de tener personal en formación sin comprometerse con un contrato.

*“La beca fomenta que las personas participantes accedan al mundo laboral, pero al hacerse más visible y conocerse estas becas, las empresas conectan con el Proyecto para poder solicitar estas becas, sin ofrecer ofertas “reales” de empleo. Por tanto, el principal obstáculo es que las empresas no se muestran interesadas en ofrecer ofertas reales de empleo”. (12:27, OL4)*



## Evaluación del trabajo con las empresas

### Responsables

Por una parte, se indica que “se está empezando a registrar el acuerdo con las empresas colaboradoras” (2:30, R1) y por otra, “Se hace forma cualitativa y cuantitativa. El feedback es constante y fluido. Cada acción es diferente, por lo que no se puede medir todo igual” (4:22, R2).

### Profesionales de atención directa

En este aspecto, las repuestas del equipo son heterogéneas, para una parte no se hace (n=3) o se desconoce (n=1). Por otra, de los relatos se desprende que se llevan a cabo un registro de empresas colaboradoras y se hace seguimiento de los convenios por parte del personal administrativo de apoyo, recayendo en el personal de atención directa el seguimiento del proceso del o la joven que tiene la beca, para lo que se dispone de un cuestionario (no queda claro quien lo administra), que parece centrarse en comprobar que se cumple lo establecido en el convenio (realización de tareas encomendadas) y las apreciaciones de la persona joven sobre su experiencia;

*“Actualmente tenemos un registro de las empresas colaboradoras y todas las empresas que han aceptado a becarios/as de PONOS. También registramos la manera en la que colaboran. Desde fundación, [nombre personal administrativo] también se encarga de hacer seguimientos mensuales para asegurarnos que las condiciones de los/as becarios/as se están cumpliendo y que ambas partes están satisfechas. También se pretende registrar aquellas empresas que contratan a los/as becarios/as tras sus prácticas, obviamente estas empresas deberían de tener prioridad a la hora de ofrecerles perfiles para hacer otras becas en el futuro”. (6:52, OL7)*

*“Se lleva a cabo seguimiento de las personas beneficiarias de beca (1 vez al mes, por teléfono, registrándose a través de un cuestionario), también seguimiento de las empresas que tienen becarios/as”. (12:28, OL4)*

## Opinión sobre los resultados obtenidos

Sobre los resultados del trabajo con las empresas, solo para una persona responsable responde afirmando que es “¡Extraordinario!”. (4:24, R2),

## Opinión sobre las becas

### Responsables

En general, coinciden al afirmar que las becas funcionan como incentivos (o alicientes) que resultan útiles como opción para que la gente joven tenga una experiencia laboral que sirva de base para el acceso a un empleo;

*“Es un incentivo para participar para muchos jóvenes. No todos lo consideran como la única opción y saben que es una forma de prepararse para el empleo definitivo”. (2:33, R1)*

*"Son un aliciente y es el único recurso a corto plazo para materializar las expectativas laborales de una persona joven teniendo en cuenta que un itinerario por muy positivo e interesante que sea no siempre resulta exitoso si el contexto socioeconómico no es el propicio para la mejora del empleo juvenil". (15:13, R4)*

## Profesionales de atención directa

En general, se señala que las becas sirven para recuperar oportunidades perdidas por el COVID-19, como prueba para confirmar sus intereses laborales, para romper el círculo vicioso de la falta de experiencia, para conocer el mundo laboral y como un incentivo a la participación en el proyecto;

*"Es uno de los puntos fuertes del proyecto. Su misión es la de romper con el círculo vicioso de "no consigo trabajo porque no tengo experiencia, no tengo experiencia porque no consigo trabajo". Es una oportunidad para las personas jóvenes de adentrarse en el mundo laboral, pero además en su sector vocacional, o cómo mínimo, el sector para el que se han formado. Existen sin embargo algunos matices como los mencionados anteriormente, que me preocupan, como el hecho de que se acaben convirtiendo en una herramienta para perpetuar la precariedad laboral. La experiencia que adquieren es indiscutible, pero si esta no se traduce a posteriori en mejoras en la empleabilidad, habremos fracasado como proyecto. Es por eso por lo que debemos de instar a los/as participantes a que, aunque su objetivo sean las becas, acudan al mínimo necesario dentro del itinerario de inserción. Que adquieran habilidades en la BAE y en el autoconocimiento, sumado a realizar la beca, es el mejor combo del proyecto". (6:60, OL7)*

La mayoría de las profesionales advierten de ciertos cambios en la medida que las becas se conocen más, de forma que se está produciendo un "efecto llamada" que convierte la beca en el principal motivo para inscribirse en PONOS, lo que ha supuesto algunos cambios en la forma de desarrollar el itinerario. Aun así, la personas que solo les interesa la beca suelen abandonar el proyecto;

*"Ahora que se están haciendo más conocidas, y que incluso hay publicidad de las becas en Instagram, la decisión de participar en Ponos puede ser realizar la beca, pero normalmente cuando conocen el n° de sesiones que tienen que realizar para poder optar a la beca, estos perfiles, abandonan el itinerario. También están los casos de las personas que vienen por la beca, pero tienen mucha motivación y son muy participativos, y para las orientadoras, es casi como los casos de las personas que vienen a Ponos sin conocerla. Se han hecho varios "itinerarios exprés" debido a esta difusión de las becas, pero desde mi punto de vista, no los haría. Si alguien viene pidiendo la beca, debe hacer el itinerario en los mismos tiempos que los/as demás, esa es mi opinión. Pero siempre, dependiendo de cada caso y cada circunstancia, me adapto a la persona para poder ayudarle lo máximo posible". (7:42, OL10)*

*"En mi opinión influyen en un grado decisivo para la participación, paulatinamente se ha ido difundiendo y muchos/as participantes acceden al proyecto con esta motivación, o bien se interesan tras ser informados/as de estas en la acogida, ya que estas representan una magnífica oportunidad para adquirir o ampliar su experiencia laboral". (9:47, OL8)*



Con todo, parece claro que las becas influyen en la decisión de participar en PONOS, ahora más que al inicio. En todo caso, son vistas como una oportunidad para adquirir experiencia, confirmar los intereses laborales y afianzar las competencias sociopersonales.

### 1.3.4 Opinión general

#### Innovación

##### Responsables

Desde el punto de vista de las responsables, la innovación en PONOS está presente desde el momento en que se ha diseñado el proyecto, mediante un proceso de CO-CREACIÓN que emplea una metodología innovadora, basada en el diseño de un itinerario personalizado;

*“La innovación ha estado presente en el proceso de cocreación. Las herramientas de trabajo han incorporado elementos de innovación. La metodología de participación acción entre los orientadores ha facilitado la innovación en la creación de talleres ad hoc, para PONOS y en el diseño de un itinerario adaptado que contempla distintos retos.” (2:34, R1)*

De las cuatro personas responsables, tres de ellas señalan que la CO-CREACIÓN o co-diseño es el elemento innovador que caracteriza a PONOS y que viene a romper con los procesos convencionales de orientación laboral. Según la responsable 3, la CO-CREACIÓN consiste en el co-diseño de la propuesta del itinerario por parte del equipo de orientación laboral. La CO-CREACIÓN también se basa en entender que el diagnóstico no es propio de los y las orientadoras, sino de las personas orientadas, ya que interpretan que el autodiagnóstico es la meta que deben alcanzar, en tanto a lo largo de su vida activa en el plano laboral puede que tengan que enfrentarse a un nuevo proceso de orientación laboral o reorientación;

*“La innovación ha estado presente desde noviembre, cuando comenzamos a co-crear, a romper paradigmas, a pensar diferente y a entender que el diagnóstico no es nuestro como orientadores/as, es de ellos y ellas, que es un auto-diagnóstico lo que necesitan. Además, donde puedan aprender a hacerlo, porque seguramente a lo largo de vida, tendrán que atravesar de nuevo ese proceso y reorientarse.” (4:26 R2)*

Este mismo fragmento expone un modelo innovador centrado en la persona orientada. Sin embargo, otra responsable afirma que el aspecto destacable de PONOS, cuando responde de acuerdo a su experiencia cuáles cree que son los elementos de innovación característicos del Proyecto, es que parte de un modelo donde los y las orientadoras son la clave del proceso;

*“...algunos aspectos a destacar: ideación del proyecto donde la hipótesis de partida es poner el foco en los y las orientadoras -y no en la persona usuaria del servicio- como elementos clave del proceso de orientación laboral / codiseño*

*de la propuesta del itinerario por parte del equipo de orientación laboral / formación-convivencia inicial del equipo de orientación / proceso de evaluación experto" (3:24, R3)*

En menor medida aparecen como aspectos innovadores, desde la perspectiva de las responsables, las actividades innovadoras, la integración del enfoque de investigación dentro del proceso, la evaluación continua de la implementación de los recursos y actividades.

Las responsables ven la innovación relacionada con los objetivos que persigue PONOS a través de las actividades que ofrece. La responsable 2 entiende que el objetivo de PONOS se basa en la aplicación de una metodología innovadora y a la vez ajustada a las necesidades de la persona que acude al proyecto. En la misma pregunta esta persona responde que otro de los objetivos es la validación de un método de orientación innovador, afirmando: *"...el tercer eje, se enfoca en la innovación del método o metodología que estamos co-creando con Investigación-Acción-Participación y en validar que es un método eficiente. (4:13, R2)*. Realmente los dos fragmentos hacen referencia a la metodología empleada en PONOS, cuya característica es eminentemente innovadora, en el primer objetivo en relación con la orientación centrada en la persona y en el segundo haciendo alusión a la validación del propio sistema metodológico empleado.

Para terminar con la información recogida en torno a la innovación percibida por las responsables, decir que ésta también aparece relacionada con la fortaleza del proyecto, cuando se ha preguntado por las debilidades y fortalezas de PONOS, concluyendo que la innovación es una característica propia del proceso de orientación que además comprende las relaciones con otros agentes, la flexibilidad en la acción y las acciones de mejora;

*"La innovación en todo lo que hacemos, incluso en cómo nos comunicamos y relacionamos con agentes externos. A través de la innovación, mejoramos continuamente, somos flexibles y no tenemos miedos de romper paradigmas, de no hacer lo mismo que hacen tod@s, de tener espíritu rebelde, corazón noble y cerebro analítico (analizar minuciosamente y cuestionarnos; no confiarnos pensando que somos sabios, dudar hasta estar segur@s de lo que hacemos y por qué lo hacemos). ¡¡Son muchas más!!!" (4:36, R2)*

### Profesionales de atención directa

La innovación desde el punto de vista de las personas encargadas de ofrecer orientación laboral radica principalmente en la puesta en marcha de un método de orientación centrado en la persona orientada. Esta opinión está expresada por 8 de las 10 personas que han respondido al cuestionario. Encontramos manifestaciones explícitas cuando preguntamos por el sentido de innovación y que aparecen en el primer orden:



*“Para mí el elemento clave de PONOS es la personalización y el trato que le podemos dar a los/as jóvenes. Un itinerario de unas 4 semanas dónde se puede llegar a conocer bien al chico o a la chica y responder en un rango de variables más completo a sus necesidades para el empleo, es algo que no había visto en otros proyectos” (6:61, OL7)*

Sin hacer referencia a la orientación centrada en la persona de manera directa, la innovación del proyecto reside en la mejora de las habilidades personales, autonomía, autoconocimiento y, en definitiva, de las competencias de la persona orientada: *“Trabajo sobre competencias personales y comunitarias” (13:37, OL3)*. O como menciona otra orientadora: *“[...]especialmente para validar la parte innovadora del proyecto, son aquellos relacionados con la mejora de las habilidades sociopersonales de los jóvenes de cara al empleo” (6:32, OL7)*.

En esta misma línea, la innovación en PONOS tiene como uno de los elementos la personalización y el trato que se brinda a la persona orientada, con el fin de ejercer la orientación a partir de las necesidades mostradas para conseguir empleo:

*“Para mí el elemento clave de PONOS es la personalización y el trato que le podemos dar a los/as jóvenes. Un itinerario de unas 4 semanas dónde se puede llegar a conocer bien al chico o a la chica y responder en un rango de variables más completo a sus necesidades para el empleo, es algo que no había visto en otros proyectos”. (6:61, OL7)*

La personalización en la orientación, el acompañamiento, la atención y la cercanía, son otras ideas expuestas para identificar los aspectos que hacen de PONOS un proyecto innovador: *“El acompañamiento, la cercanía, el tiempo y la formación que les prestamos” (11:30, OL5)*. Sobre este mismo planteamiento, otra orientadora sugiere que se llega a establecer una relación de iguales entre personas orientadoras y orientadas:

*“Segundo, la forma tan personalizada de atender a los jóvenes que forman parte de PONOS, desde el itinerario tan personal, hasta la comunicación mediante whatsapp (lo que da al servicio mucha accesibilidad y un trato de igual con sus orientadores/as.” (10:33, OL6)*

La CO-CREACIÓN es valorada como un elemento innovador por 5 de las 10 personas que responden al cuestionario, de las cuales tres mencionan con una sola palabra este indicador. La orientadora 7 hace alusión a los beneficios percibidos de la estrategia co-creadora del diseño, haciendo alusión al efecto positivo que tiene sobre el equipo orientador, no sobre las personas orientadas:

*“Todo lo que hemos construido ha sido cocreado y meditado por todo el equipo, esto consigue dos cosas: Cohesión por nuestra parte, un conocimiento compartido bastante homogéneo y un producto mejor pulido con la perspectiva y las aportaciones de cada uno”. (6:61, OL7)*

Un elemento innovador mencionado por 3 personas son las becas de inserción laboral, entendidas como una oportunidad de acceso al mundo laboral y de elegir el ámbito después de un proceso de búsqueda e identificación con la labor que ofertan las empresas:

*“...la posibilidad de que los jóvenes puedan acceder a las becas para tener su primera experiencia laboral y que tengan la posibilidad de elegir la empresa mediante el proceso de prospección que ellos aprenden en el itinerario”. (10:33, OL6).*

En menor medida aparece la investigación como un componente innovador del proyecto: *“Cuarto, que el proyecto cuente con un equipo de investigadoras”*(10:33, OL6)

En otro fragmento y relacionado con los Objetivos de PONOS, una orientadora reflexiona sobre la relevancia que tiene la investigación para validar la metodología y la propia intervención con las y los jóvenes. En este sentido parte de la comprobación de la acción/intervención para la posible adaptación y revisión de la orientación, poniendo de manifiesto que la investigación-acción es un eje importante de PONOS:

*“El último eje está orientado a la parte más innovadora del proyecto. Al ser este un proyecto de innovación en el que las herramientas creadas y la metodología se ponen a prueba en el propio campo se requiere de investigación para validar las acciones. El objetivo de la parte de investigación está orientado a comprobar si realmente existe una transferencia y un impacto en las acciones que se realizan, en caso negativo, se tendrán que revisar y adaptar para cumplir efectivamente los dos ejes anteriores.” (6:13, OL7).*

## Análisis DAFO

En este apartado se presenta la valoración de las debilidades y fortalezas de PONOS y por otro lado las amenazas y oportunidades.

Hay que comentar que no todas las personas han respondido a los cuatro elementos (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y, por lo tanto, no se recogerá el mismo número de opiniones en todos ellos.

## Responsables

Siguiendo el orden de las siglas (DAFO), en este apartado se detalla la percepción de las responsables de PONOS.

### Debilidades

Una de las responsables percibe la inestabilidad laboral y los cambios de personal como una debilidad.



Otra de las personas que responde al cuestionario entiende que la falta de coordinación entre la Investigación, la Innovación y la Intervención es una debilidad de PONOS:

*“debilidad: 1. falta de engranaje entre las 3 les del proyecto (Investigación/Innovación/Intervención) que conlleva, quizás, que no se comparta la misma visión y misión del proyecto” (3:26, R3).*

Por último, la responsable 4 plantea soluciones a algunas debilidades, sin que estas estén en todos los casos explícitas y advierte de las posibles amenazas que surgirían en caso de no poner soluciones:

*“... es necesario aligerar el proceso de cocreación del proyecto, detectar los momentos clave de toma de decisiones y avanzar. El equipo necesita soltar un poco el peso y centrarse en la orientación, debe focalizar su tiempo en la atención a jóvenes. Resulta conveniente suprimir ciertos pasos que alarguen el itinerario y conlleven a la pérdida de motivación por parte de las orientadoras y de los/as jóvenes. Conviene replantear la forma de realizar atención, hay pasos y procesos que podrían agilizarse. Agilizar el proceso de acceso a becas en la medida de lo posible para centrar los esfuerzos y la motivación de las personas jóvenes en la búsqueda de su empresa host y no de los requisitos que deben cumplir para cubrir becas esporádicas”. (15:16, R4).*

De este último testimonio se extrae la idea de que el proceso de CO-CREACIÓN, que es interpretado por otras responsables y personas orientadoras como un elemento innovador, recarga el trabajo de los profesionales dedicados a la orientación y hace que la toma de decisiones y la propia dinámica de diseño sean largas en el tiempo, suponiendo un elemento negativo del propio proyecto. Es por ello que recomienda la centralización del trabajo de orientación con las y los jóvenes, frente a la CO-CREACIÓN y propone suprimir alguno de los pasos. Por otra parte, propone intervenir para la mejora de la motivación de las personas que buscan empleo y no tanto en los requisitos que deben cumplir para obtener el contacto laboral por medio de una beca que, al fin y al cabo, es una toma de contacto con el empleo necesaria y beneficiosa pero temporal.

## Amenazas

Las amenazas percibidas por las responsables hacen referencia a la normativa laboral, en concreto a la nueva Ley de contratación y las condiciones para la estabilidad laboral del personal de la Fundación General de la Universidad de La Laguna (2:37, R1).

Sin concretar cuáles son los motivos de su percepción sobre las amenazas reales de PONOS, la responsable 2 hace alusión a otros proyectos centrados en la orientación laboral:

*“1. Agentes externos que vean en Ponos una amenaza para su permanencia o para el logro de sus objetivos (por ej. por la captación de jóvenes) porque en la isla hay otros proyectos de orientación laboral” (4:37, R2).*

## Fortalezas

En el apartado de fortalezas encontramos una amplia contribución de las personas responsables y de las orientadoras. Aquí se señalan las indicadas por las primeras.

La coincidencia de las cuatro personas responsables es el valor que atribuyen al equipo de orientación por su compromiso, dedicación, implicación, buen ambiente de trabajo y esfuerzo. Dos de las responsables (3 y 4), además consideran una fortaleza otros agentes del proyecto como el equipo de coordinación e investigación: *“Como fortaleza, destaco el compromiso, dinamismo y motivación del equipo de trabajo. Esa es la verdadera fortaleza del proyecto, las personas que están en él, tanto el equipo de orientación, como el de coordinación e investigación”*. (15:15, R4). La responsable 1 destaca la implicación de diferentes profesionales en las distintas dimensiones del proyecto (2:15, R1).

La fortaleza señalada por las cuatro responsables hace alusión al capital humano que lo compone, en lo referente a la realización de las tareas y el compromiso con el desarrollo del trabajo. En este sentido la responsable 2 además añade cualidades del equipo que van más allá del cometido para el que trabajan, añadiendo elementos emocionales:

*“El sentido de equipo y de pertenencia, que nos permite co-crear, participar libremente, decirnos las cosas con respeto y fluidez, y ser felices en la diversidad de pensamiento y de sentimientos, permitiendo que cada persona sea como realmente es. Además de la capacidad de reírnos juntos.”* (4:33, R2).

Otros agentes que son considerados como una fortaleza de PONOS son: el Cabildo Insular de Tenerife, la FGULL como soporte operativo y dos directoras de proyectos con experiencia y conocimientos que ponen a disposición del proyecto desde distintas áreas.

En cuanto a la metodología, la responsable 2 valora de manera especial los indicadores del proyecto y el proceso de trabajo:

*“Unos indicadores de proyecto que van más allá de cualquier ilusión y muestran el esfuerzo que se hace cada día. Un proceso de trabajo o metodología, co-creada y experimentada, que nos da el punto de unión y equilibrio”*. (4:35, R2).

Por último, esta misma responsable, entiende que la innovación es un potencial de PONOS en lo que referente a la comunicación, las relaciones, la flexibilidad y originalidad. De este modo la fortaleza se relaciona con la innovación:

*“La innovación en todo lo que hacemos, incluso en cómo nos comunicamos y relacionamos con agentes externos. A través de la innovación, mejoramos continuamente, somos flexibles y no tenemos miedos de romper paradigmas,*



*de no hacer lo mismo que hacen tod@s, de tener espíritu rebelde, corazón noble y cerebro analítico (analizar minuciosamente y cuestionarnos; no confiarnos pensando que somos sabios, dudar hasta estar segur@s de lo que hacemos y por qué lo hacemos).” (4:36, R2).*

La responsable 3 y la 1 hacen alusión a la financiación y el presupuesto como un aspecto a destacar.

## Oportunidades

Para la responsable 1, las oportunidades del proyecto son el equipo de investigadoras, la base de datos para la recogida y tratamiento de la información y el compromiso político que permita la consolidación de PONOS (2:39, R1).

La realización de más acciones de participación e involucrarse en el ecosistema son dos de las oportunidades señaladas por la responsable 2 (4:38, R2).

La responsable 3 y 4 creen que es pronto para saber cuáles son las oportunidades de PONOS.

## Retos

Únicamente la responsable 3 ha señalado un reto para PONOS, que tiene que ver con la proyección del proyecto desde el punto de vista de su concepción y significado: *Hacer comprender que PONOS no es solo la intervención en orientación laboral. Proyecto PONOS es una propuesta innovadora que se desarrolla a modo experimental (3:29, R3).*

## Profesionales de atención directa

A continuación se detallan las percepciones de las personas encargadas de la orientación en PONOS, siguiendo el esquema de DAFO.

## Debilidades

Desde el punto de vista de las y los profesionales de atención directa, la debilidad que más han informado es la falta de tiempo para, por ejemplo, realizar nuevas propuestas o mejorar las que ya existen (12:31, OL4) o, según otra orientadora, para evaluar y organizarse mejor, además de otras cosas (7:45, OL10). La consecuencia de la falta de tiempo es que el flujo de trabajo de campo a veces se ralentice o se solape con el trabajo de investigación y CO-CREACIÓN (6:70, OL7).

En lo referente a la comunicación y las redes con las que PONOS establece o puede establecer relaciones, las debilidades están centradas en el poco alcance del proyecto. La orientadora 3 hace alusión a la desconfianza de

las empresas por el desconocimiento acerca de un proyecto nuevo como es PONOS. Coincidiendo con esta idea, la percepción de otra orientadora es que las empresas en Tenerife todavía no conocen bien el proyecto y, por lo tanto, la prospección a veces es tardía o no tiene la credibilidad suficiente (6:70, OL7). Esta misma orientadora hace alusión a la falta de redes funcionales y de comunicación sólida para la atención de algunos casos como personas migrantes o con discapacidad, servicios sociales, etc. En definitiva, la debilidad es la falta de trascendencia de PONOS y de trabajo colaborativo con otras entidades y empresas para la atención de las personas usuarias.

En cuanto a la comunicación interna del equipo, una orientadora señala que el trabajo de campo se divide en sedes ubicadas en distintos municipios y, aunque hacen reuniones semanales, muchas veces no conocen cómo están funcionando otras sedes.

Las orientadoras 3 y 6 hacen alusión a la incertidumbre que genera la posible inestabilidad laboral: *“Las debilidades, que al ser un proyecto nuevo e innovador tenemos la incertidumbre los técnicos del proyecto si seguiremos en la segunda edición de PONOS”*. (10:36, OL6).

La orientadora 9 opina que el crecimiento del proyecto, debido a la demanda de orientación, hace que se necesite más personal, no solo orientadores y orientadoras, sino también personal administrativo. Sobre este aspecto la orientadora 7 señala:

*“El proyecto estaba originalmente pensado para ser itinerante entre diferentes municipios, pero esto ha resultado relativamente inviable por dos motivos: Mover espacios en los distintos municipios requiere de mucha burocracia, además de que es difícil mantener material disponible en todas. Por otro lado, al sólo tener 2 orientadores por sede hace que casi todo el tiempo se dedique a la atención en las sedes originales, prácticamente no hay tiempo para moverse. Esto a su vez ha generado lista de espera en las sedes con mayor afluencia y cierta tardanza para dar respuesta a las personas inscritas”*. (6:70, OL7).

Por último, haciendo referencia a la disponibilidad geográfica, otra persona ha señalado que hay zonas y municipios a los que PONOS no ha llegado y por lo tanto los jóvenes no tienen acceso al proyecto (14:29, OL2).

## Amenazas

Básicamente, las amenazas percibidas por las personas encargadas de realizar la orientación son tres: la inestabilidad laboral, ya sea explicada por la reforma de sistema laboral o por los cambios políticos; la falta de financiación y la competencia generada con otros proyectos que ofrecen servicios de orientación laboral antes de la existencia de PONOS o que han surgido después de éste.



En cuanto a la primera amenaza señalada coinciden tres orientadoras (6, 7 y 8). La orientadora 7, además, explica cuáles serían las consecuencias que pueden surgir de la inestabilidad laboral de las personas que trabajan en PONOS, sin especificar cuáles son las funciones que realizan:

*“Los cambios y las reformas laborales que se están llevando a cabo en la actualidad pueden hacer peligrar la estabilidad tanto del proyecto como de los trabajadores que lo componen. PONOS es un proyecto con una filosofía que se ha gestado desde el minuto 1, creo que la rotación constante de personal puede ser un problema que deforme el proyecto con el tiempo”. (6:72, OL7).*

En lo referente a la falta de financiación se han manifestado la orientadora 6: *“Como amenaza, la posibilidad de que el equipo técnico no siga por la nueva reforma laboral y que no exista dinero en el Cabildo para dedicarlo al proyecto” (10:37, OL6)* y las orientadoras 1 y 8 que hacen una mención breve a la falta de financiación como amenaza.

En cuanto a la existencia de otros proyectos que ofrecen servicios de orientación laboral ya presentes cuando surge PONOS, la orientadora 6 señala una amenaza, pero al mismo tiempo plantea un reto de futuro de colaboración y cooperación con el objetivo de un fin común:

*“Aunque el proyecto tiene un fundamento en su existencia (paro juvenil, características de la población, etc.) existen otros proyectos o agentes que nos han considerado competencia. Bajo esta amenaza nace el reto de tejer redes de colaboración reales e intentar hacer entender que PONOS no existe para hacerle la competencia a nadie, más bien para dar respuesta conjunta y organizada y mejorar las condiciones y la calidad de vida de la sociedad tinerfeña” (6:72, OL7).*

Sobre la competencia que puedan suponer otros servicios de orientación que han surgido tras la aparición de PONOS, la orientadora 5 se basa en la copia de la metodología como un aspecto amenazante: *“Amenazas son otros servicios de orientación que han surgido tras nuestro comienzo y que intentan imitar nuestra metodología” (11:35, OL5).*

Por último, encontramos un testimonio referente a la disponibilidad geográfica: *“Amenazas: Las limitaciones geográficas pueden hacer que los jóvenes pierdan el interés por el servicio” (14:31, OL2).*

## Fortalezas

Las fortalezas, según las personas que se dedican a la orientación en PONOS, están relacionadas con las redes. En primer lugar, por orden de frecuencia de aparición, las redes del equipo orientador, seguida de la apuesta y respaldo institucional y, por último, la conexión con la red de agentes sociales.

La fortaleza de PONOS que ha sido manifestada por seis de las diez personas del equipo de orientación recae sobre el equipo de trabajo, su

cohesión, la calidad de las personas, la colaboración, motivación y predisposición, son valores positivos, que según la orientadora 4, se traduce en un buen ambiente de trabajo: *“Fortalezas: buen ambiente de trabajo y buena predisposición por parte de las personas trabajadoras, motivación y ganas. Cooperación/colaboración por parte de todo el equipo”* (12:32, OL4).

Dentro de los aspectos fuertes relacionados con la colaboración, el personal de atención directa, además, añaden como un aspecto fuerte de PONOS el apoyo y confianza en el proyecto, tanto del Cabildo, como desde la Fundación General de la ULL (9:49, OL8). El apoyo institucional también está determinado, según responden, por la financiación: *“Moviliza agentes clave para la divulgación (Cabildo y FGULL tienen mucha fuerza en atraer a la población y se ha realizado una buena inversión en este aspecto)”* (6:64, OL7).

La colaboración con agentes sociales, tales como entidades y empresas, es percibida como una fortaleza por la orientadora 7 y 8: *“- En muy poco tiempo de vida, hemos conseguido tejer una red de entidades y empresas colaboradoras importante para dar respuesta a la necesidad de los/as jóvenes”* (6:64, OL7).

Las becas de inserción laboral de PONOS son interpretadas como una fortaleza del proyecto por cuatro personas orientadoras (2,5,8 y 7): *“Posibilidad de ofrecer becas de inserción MUY flexibles (no hace falta ser graduado o tener un FP para beneficiarse de ellas)”* (6:64, OL7).

Tres profesionales de atención directa (1,7,9) hacen mención a la repercusión de las actividades de PONOS, en la consecución de los objetivos de las personas orientadas para acceder al empleo. En este sentido, la orientadora 7 dice:

*“Se trabajan las habilidades sociopersonales además de las habilidades para la BAE (Búsqueda Activa de Empleo). Genera un sentimiento de pertenencia por parte de las personas jóvenes y fomenta la conexión con otros/as participantes”* (6:64, OL7).

La orientadora 1 da a entender que la fortaleza de PONOS es que se centra en las personas jóvenes, al expresar que *“La fortaleza es las ganas de que funcione y el hecho de que es para cualquier joven con o sin estudios, y se centra en sus talentos, capacidades, y motivación”* (5:30, OL1).

Para terminar el apartado de las fortalezas, según los orientadores y las orientadoras (3 y 8), la CO-CREACIÓN de las herramientas y recursos es una de ellas: *“Co-creación de la gran parte de herramientas/recursos; lo que favorece el poder interiorizarlas y hacerlas nuestras. Toma de decisiones conjunta”* (13:39, OL3).



## Oportunidades

Las oportunidades de PONOS, desde el punto de vista del equipo de orientación, están centradas en la expansión del proyecto, desde el punto de vista geográfico, el número de personas atendidas y la replicabilidad.

En cuanto a la expansión geográfica, la orientadora 1 opina que la oportunidad es *“crear un nuevo recurso de empleo cercano para ellos/as porque está en sus casas de juventud”* (5:31, OL1). En este sentido, la orientadora 8 propone la *“Expansión a otros municipios con alta tasa de desempleo juvenil”* (9:52, OL8).

El impacto personal de la orientación, es decir, la amplitud de número de personas que participan en PONOS, según la orientadora 6 es una oportunidad del proyecto:

*“Las oportunidades son muchas, porque a estas alturas de proyecto tenemos 1300 personas inscritas, lo que quiere decir que lo que estamos haciendo lo hacemos muy bien y que es solo el comienzo”* (10:38, OL6).

La prospectiva del proyecto en cuanto a su replicabilidad es una oportunidad según la orientadora 7, que expone:

*“- Tenemos la oportunidad de ser un referente de orientación laboral para jóvenes de la isla, pero esto requiere más ediciones del proyecto y aumentar nuestro alcance [...] Si validamos nuestro itinerario y la investigación sale favorable, podríamos plantear en un futuro expandir las fronteras del proyecto, lo que a su vez daría más validez externa al mismo”*. (6:71, OL7)

Llegar a conocer a las personas orientadas, la cercanía y la atención de sus necesidades, que se ha interpretado como un aspecto innovador del proyecto, es al mismo tiempo una oportunidad, según las orientadoras 2 y 7. Sobre este particular la orientadora 2 opina que PONOS se plantea la oportunidad de facilitar a los y las jóvenes con más dificultades para acceder a los centros donde se desarrolla el proyecto, en riesgo de exclusión social o inmigrantes (14:30, OL2). Este testimonio se puede interpretar como una debilidad, si se entiende que no se está atendiendo a personas con estas condiciones que lo solicitan.

En esta misma línea, la orientadora 2 expone:

*“El proyecto es una oportunidad para conocer las inquietudes, problemas y necesidades que se encuentran los jóvenes hoy en día, incluso más allá del ámbito laboral. Esto puede ser el motor de investigación para proyectos paralelos que cubran estas problemáticas en el futuro”*. (6:71, OL7).

En este caso se mezclan dos aspectos orientados a la oportunidad del proyecto, por un lado, conocer las necesidades de las personas usuarias, y por otro, utilizar ese conocimiento para enriquecer los proyectos de orientación.

La Orientadora 8 opina que la apuesta por la innovación es una oportunidad de PONOS, de este modo, se establece un vínculo entre esta y la pertinencia u oportunidad del proyecto.

## Retos

En cuanto a los retos, hay seis testimonios de las diez personas que completan el cuestionario. El reto que más se repite se refiere a la mejora del proyecto o algún aspecto del mismo (1,2,10). La orientadora 1 opina que es necesario seguir mejorando el programa y la organización (5:32, OL1). La orientadora 10 opina en general que hay muchas cosas que mejorar, aunque opina que es un proyecto efectivo. Cree que éste es un sentimiento compartido por sus compañeros y compañeras (7:44, OL10).

La orientadora 2 centra el objeto de mejora en las becas y propone que se conviertan en becas formativas: *“Retos futuros: Mejorar la beca que ofrecemos y no sea solo para conseguir empleo, también debería ser una beca de estudios y ayudar a los jóvenes a estudiar algún curso que quieran”* (14:32, OL2).

Otro reto señalado por dos personas (OL8 y OL9), es la replicabilidad del proyecto. Sobre esto, la orientadora 9 opina que es posible exportar el proyecto, por la utilidad que tiene y los buenos resultados (8:33, OL9). La orientadora 8 opina que es posible replicarlo porque es un modelo de éxito (9:53, OL8).

La orientadora 6 cree que el reto fundamental está centrado en la ayuda a las personas que acuden a PONOS: *“El reto fundamental es ayudar al máximo de jóvenes posibles, y que encuentren trabajo o al menos encuentren en PONOS las herramientas necesarias para realizar la tarea de BAE de forma eficaz y eficiente”* (10:39, OL6).

Los últimos retos planteados (n=2) están relacionados con la consolidación del proyecto en la isla mediante la articulación y el crecimiento del servicio con el fin de poder ofrecerlo en aquellos lugares donde el acceso es más difícil (9:53, OL8).

## 1.4 Conclusiones

### El papel del empleo y motivo del desempleo juvenil. Principios, valores y conceptos clave

Hay consenso entre las responsables cuando valoran el empleo como un medio de cubrir las necesidades básicas y obtener reconocimiento social, en segundo lugar, cuando se trata de personas jóvenes, el empleo es el medio



para obtener independencia y autonomía. Para el rango de edad al que va destinado PONOS, se unen estos dos objetivos: autonomía y atender a las necesidades, el reconocimiento social para este grupo de población puede no ser prioritario puesto que no necesariamente tienen que satisfacerse las necesidades básicas fisiológicas o de seguridad personal, dicho de otro modo, la mayoría tienen soporte familiar para afrontar estas necesidades.

En menor medida se valora el papel del empleo como un espacio donde desarrollarse personalmente, incluyendo las necesidades de estima y autorrealización.

Son distintas las motivaciones percibidas por las que las personas jóvenes no encuentran trabajo, algunas se atribuyen a factores extrínsecos como la demanda de las empresas de experiencia previa, falta de oportunidades y falta de ofertas de empleo acordes con la alta formación de buen parte de las personas jóvenes. Otras razones apuntan a factores intrínsecos como la poca capacidad de adaptación a las ofertas de empleo, baja cualificación, actitud no favorable en la búsqueda y una percepción baja de las capacidades y talento de los y las jóvenes.

Atendiendo a estos factores extrínsecos e intrínsecos, se observa cierta falta de consenso ya que se habla tanto de sobre cualificación como de baja cualificación, a la vez que se mencionan tanto la falta de oportunidades como la actitud no favorable por parte de las personas jóvenes. La diversidad de puntos de vista respecto a los motivos para el desempleo juvenil puede asociarse a la existencia de dos perfiles de jóvenes: aquellos muy cualificados que no encuentran empleo acorde a la formación con la que cuentan y aquellos que no cuentan con cualificación suficiente, por lo que tampoco logran acceder a los empleos que se ofrecen.

## Orientación laboral: Ventajas y Razones. Fundamentación

Según la información recogida en la mayoría de los testimonios (10/14) la orientación laboral es interpretada como un proceso de acompañamiento en dos sentidos: el primero hace referencia al propio proceso de búsqueda de empleo y en segundo lugar al proceso de autoconocimiento e identificación de competencias propias que tienen que ver con el empleo, habilidades sociales y personales. Estos objetivos del acompañamiento se conciben como complementarios.

La valoración de la orientación refuerza el significado del acompañamiento, para la obtención de las herramientas que permitan a los y las jóvenes obtener sus objetivos en la búsqueda del empleo, según las orientadoras, de manera que se convierte en un instrumento para la

empleabilidad. Mientras que para las responsables la ventaja de la orientación laboral reside en el descubrimiento de las habilidades y el autoconocimiento de los y las jóvenes para que, combinados, puedan convertir estos dos factores en oportunidades para el empleo, lo que implica que la orientación conlleva el aumento o mejora de las habilidades personales.

Según las responsables, el motivo de PONOS es dar respuesta al desempleo juvenil, mediante un modelo de acompañamiento centrado en la persona.

El acompañamiento es un eje fundamental del significado de la orientación y añaden el valor del modelo centrado en la persona, que como se verá se identifica como como fortaleza y aspecto innovador del proyecto.

### Objetivos ¿Para qué se despliega PONOS?

No hay consenso en la valoración de los objetivos entre las personas orientadoras y las responsables, aunque todas convergen en la propuesta de orientación con el fin de lograr la inserción laboral de los y las jóvenes. Los objetivos percibidos, siendo distintos, están relacionados, así proponen como fin incrementar la empleabilidad, por medio de la mejora de competencias laborales y personales, que permitan desarrollar las habilidades necesarias para encontrar empleo. En ocasiones, en lugar de responder al *¿para qué?* de la orientación, la respuesta está orientada al *¿cómo?*, cuando mencionan que el objetivo es poner en marcha un modelo de orientación innovador centrado en la persona.

De manera residual un objetivo señalado por una responsable y una orientadora es la creación de un “ecosistema” que permita lograr la inserción de manera conjunta, mediante alianzas basadas en la implicación de diferentes agentes.

Las becas suponen un medio para obtener el primer objetivo, la inserción laboral juvenil, pero no es un fin en sí mismo. No obstante, las personas que realizan la orientación destacan las becas como un elemento fundamental para la primera toma de contacto de las personas jóvenes con el mundo laboral.

### Metodología ¿Cómo se logran los objetivos propuestos?

Respecto de la metodología de PONOS, se observa que, mientras las personas responsables aluden a la participación-acción con el equipo de orientación, quienes realizan la orientación se refieren a la metodología centrada en la persona joven con la que intervienen. Las recurrentes alusiones a la orientación centrada en la persona la convierten en una cuestión presente en



todos los aspectos valorados del proyecto, aparece como un elemento transversal en todas las dimensiones estudiadas, tanto en los discursos de las responsables como en los de los profesionales de la intervención directa. En el mismo sentido, aparece el acompañamiento como un elemento metodológico en la intervención, que forma parte precisamente de la orientación centrada en la persona. El acompañamiento forma parte de la naturaleza misma de la orientación y consiste, según las orientadoras en la realización de sesiones individuales, centradas en las personas, reforzando sus características positivas y como fin último, mejorando su empleabilidad.

Apuntando a la metodología, esta vez no de la intervención, sino del diseño del proyecto y sus actividades, las personas orientadoras y en menor medida las responsables, señalan que la CO-CREACIÓN es un modo de trabajo que define la metodología de PONOS y, además, forma parte de la innovación del proyecto.

En términos generales la metodología se percibe como innovadora, parte de la participación-acción y está centrada en las personas jóvenes y sus intereses.

## Evaluación

Las personas responsables entienden la evaluación según los resultados obtenidos por los y las participantes, en referencia a su logro en la búsqueda de empleo, en el cumplimiento de los objetivos y en la validación de los propios instrumentos de la evaluación. Es una valoración muy similar a la que expresan quienes realizan la orientación. En los dos casos hacen referencia a una evaluación finalista, sin tener en cuenta el proceso y la evaluación de las actividades que realizan.

Las orientadoras y los orientadores hacen referencia a la evaluación del nivel competencial de las personas orientadas, sus habilidades y las estrategias aprendidas, sin medir cuáles de esas competencias ya estaban presentes antes de acudir a PONOS o cuáles, posiblemente, sean el resultado de la intervención.

También se llega a mencionar que la evaluación depende de los indicadores objetivos que la guían, aunque no terminan de quedar claros los objetivos ni se mencionan en qué consisten estos indicadores.

## Sobre la intervención con las personas jóvenes

### Propuesta de intervención directa

La descripción se basa en el itinerario, mediante el cual tratan de promover el autoconocimiento y vuelven a mencionar la orientación centrada en la persona, esta vez referida a la intervención. Las personas responsables muestran un conocimiento profundo sobre las actividades que desarrollan en la intervención directa.

### Acciones de atención directa

Se exponen la descripción de los objetivos de la orientación laboral, las actividades que se desarrollan para lograrlos y, por parte de quienes realizan la orientación, los mecanismos que emplean para la coordinación, tanto en el centro, como en el equipo de trabajo de PONOS.

Los objetivos de la orientación están centrados en lograr la motivación de los y las jóvenes, además de aspectos relacionados con la percepción personal positiva: autoconfianza, autoconocimiento y autonomía, para ello, procuran generar un clima de confianza. Otros más instrumentales se relacionan directamente con la búsqueda de empleo, facilitando las herramientas que les permitan mejorar su empleabilidad.

En cuanto a la descripción de las actividades es recurrente hacer referencia a la CO-CREACIÓN, a las fases del itinerario y a las acciones para la orientación. En un caso se describe la aplicación de las acciones, la temporalización y duración. El conocimiento para ejecutar las actividades es un aspecto fundamental y si la orientación está centrada en la persona, sería interesante conocer en qué se basa la toma de decisiones de adaptación de cada una de las acciones, según la persona a la que se está orientando y comprobar los resultados y la valoración que esta hace del proceso. Los criterios de aplicación los deciden las y los profesionales.

La coordinación dentro del centro o sede, generalmente se basa en comunicación verbal y directa, que se suele necesitar para compatibilizar el uso de espacios y la organización de actividades grupales.

En el caso del equipo de PONOS, la coordinación se organiza en torno a una reunión semanal y el uso de recursos tecnológicos, aplicaciones de comunicación síncrona (meet o slack) o asíncrona (mensajería de slack, correo electrónico o whatsapp) y aplicaciones para el trabajo colaborativo. Los objetivos de la coordinación del equipo están orientados a la planificación del trabajo.



## Evaluación de la atención directa

En este apartado se describe la evaluación de la intervención, el tipo de evaluación y la finalidad. No hay acuerdo en la finalidad de la evaluación por parte de las responsables que han respondido el cuestionario. Las respuestas están orientadas a la evaluación del logro de los objetivos o de los resultados con los jóvenes, en los dos casos son evaluaciones finalistas o basadas en la consecución de los objetivos (criterial). No obstante, hay dudas sobre si realmente existe evaluación o autoevaluación.

En el caso de las profesionales de la intervención directa, la respuesta más común es que no existe la evaluación. Otras personas hacen alusión a un modelo de evaluación informal basado en la observación directa o el seguimiento de la evolución de los y las jóvenes, sin especifican en qué consiste la evaluación. Solo una persona habla del registro de los resultados en el proceso (cuestionarios y rúbrica). Solo un caso habla de las acciones realizadas para evaluar mencionando los instrumentos utilizados para ello (entrevista y rúbrica).

De todo esto se desprende que la evaluación es un proceso desconocido para ambas partes y en pocos casos saben cómo se aplica o qué objetivo tiene. En ninguno de los casos se contempla la evaluación para la toma de decisiones orientadas a la mejora.

## Opinión de los resultados obtenidos en la intervención

En esta dimensión se recoge la opinión sobre los resultados de la intervención y la contribución de PONOS a la mejora de las cualidades para el empleo. Son indicadores de los que se espera una reflexión fundamentada sobre la importancia del proyecto para lograr sus objetivos. En este sentido solo una responsable manifiesta sentirse muy contenta por los resultados y a la vez afirma que la inserción laboral no es un objetivo específico de PONOS, lo que resulta contradictorio en un proyecto de orientación laboral. La importancia del proyecto reside en la mejora de las competencias sociopersonales relacionadas con el empleo de las personas jóvenes.

Las profesionales de la orientación están muy satisfechas con los resultados, observando además una evolución de las competencias para el empleo de las personas jóvenes. También plantean aspectos a mejorar para que avance el desarrollo de las competencias sociopersonales.

Hay quien muestra curiosidad por conocer cuáles son los motivos por los que las personas abandonan el itinerario formativo, aunque reconoce que los resultados de las personas que permanecen son positivos.

## Relaciones con las empresas

Las empresas se consideran un “colaborador indispensable” para el desarrollo del proyecto. La prospección la realizan directamente las y los participantes, con el apoyo del personal administrativo y la mediación, cuando es necesario, de las personas que realizan la orientación laboral. El reglamento de las becas es el único marco regulador de la relación con las empresas, por lo que se podría decir que su papel fundamental es acoger becarias y becarios PONOS. Los obstáculos para establecer esta relación tienen que ver con la desconfianza, el desconocimiento del proyecto, la falta de respuesta y la rigidez de los procesos de selección, todo se agudiza en las empresas de mayor tamaño. Asimismo, se observa como una amenaza que las empresas accedan a colaborar con PONOS solo para tener personas becadas que realicen tareas productivas sin coste (directo) para la empresa.

La evaluación se asimila con el seguimiento de los acuerdos firmados para el desarrollo de las becas, se entiende que es para garantizar que se cumplan, lo hace el personal administrativo, si bien, en ocasiones pueden intervenir los profesionales con un “cuestionario de satisfacción”. El hecho de que casi la mitad del equipo señale que no conoce, no se hace o no se interviene con las empresas, o asocie registro con evaluación, sugiere la conveniencia de revisar y armonizar las acciones en esta cuestión.

La información sobre los resultados es prácticamente nula, si bien en un caso se consideran “extraordinarios”, quedaría por conocer qué se esperaba y qué se logró, para tener una estimación de la medida de estos. Si se tiene en cuenta que solo se alude a un registro de empresas y un seguimiento de los acuerdos como principales mecanismos de control, sería deseable, al menos, concretar un objetivo operativo (cuántas, en qué tiempo y con qué características) que guíase la búsqueda de empresas colaboradoras (quizás simplemente se trate de equipararlas con el número de becas que se aspira a gestionar y añadir las que finalmente formalizan un contrato como un éxito adicional y complementario).

Por último, se pone de manifiesto que las becas influyen en la decisión de participar en PONOS, ahora más que al inicio, en todo caso, son vistas como una oportunidad para adquirir experiencia, confirmar los intereses laborales y afianzar las competencias sociopersonales.

## Innovación

Para las profesionales de la atención directa el aspecto más innovador de PONOS es el modelo de orientación centrado en la persona. Como ya se ha



expresado en otras partes de este informe, se trata de un modelo que propone la mejora de las habilidades personales, la autonomía, el autoconocimiento y las competencias para el empleo. Este aspecto es valorado por las responsables en segundo lugar.

Otro aspecto innovador de PONOS desde el punto de vista de las profesionales es la CO-CREACIÓN del itinerario, sin especificar por qué es considerado así o cuales son las características de la creación colaborativa. Las responsables consideran que este es el fundamento principal de la innovación del proyecto porque supone una ruptura con los modelos tradicionales de orientación para el empleo. Para las responsables, la innovación se relaciona con la metodología y los objetivos de PONOS.

En menor medida la investigación y las becas son reconocidos como elementos de la innovación.

## DAFO

### Debilidades

En la información recogida de los cuestionarios de personas responsables y de las dedicadas a las tareas de orientación, la primera coincidencia hace referencia a la inestabilidad laboral como una debilidad. Una persona responsable opina que el cambio de personal y la falta de estabilidad son una debilidad, sin hacer referencia al puesto de trabajo. Sobre esto, dos profesionales de la orientación advierten que la misma inestabilidad genera incertidumbre sobre su propia permanencia en posibles futuras ediciones del proyecto.

La falta de tiempo para la realización de las tareas está relacionada, según las y los orientadores con la falta de personal, una de las orientadoras expone que el crecimiento del proyecto ha hecho que aumente la demanda del servicio por las personas jóvenes y, por lo tanto, el trabajo de orientación; por ello cree que es necesario más personal, incluyendo quien realice las tareas de administración. En este sentido la falta de tiempo es una debilidad que perciben tres orientadoras que expresan esta carencia para la óptima organización, la realización de la evaluación y el propio trabajo de atención a los y las demandantes, que ha provocado que exista lista de espera en las sedes con mayor afluencia. Relacionado con esto, una responsable advierte que es necesario que el equipo de orientación se centre en su labor con los y las jóvenes y no tanto en el proceso de CO-CREACIÓN, resaltando que es importante acelerar ciertos procesos, focalizar el esfuerzo en generar

motivación en los y las jóvenes y no tanto en el requerimiento para cubrir un puesto becado de carácter temporal.

Todo ello pone de manifiesto que las demandas en las tareas y en la orientación, debido a una mayor afluencia, van en aumento y el tiempo sigue siendo limitado. Para ello la solución, desde el punto de vista de las personas orientadoras, es la contratación de más personal con funciones delimitadas.

Una debilidad percibida por una responsable hace alusión a la falta de coordinación entre los ejes del proyecto: la investigación, la innovación y la intervención. Las personas orientadoras encuentran que la falta de coordinación y comunicación se establece en dos dimensiones: la primera es la dimensión interna, entre el propio equipo de orientación que, aunque mantengan reuniones periódicas y frecuentes, hay desconocimiento sobre el funcionamiento de otras sedes distintas a la propia. Y, la segunda, una dimensión externa, en la que se encuentran por un lado las empresas, que son un eje importante en la innovación de PONOS, aspecto que es percibido como una debilidad en el alcance del proyecto dentro del tejido empresarial, un motivo percibido por una informante es la desconfianza que pueda generar un plan de orientación laboral novedoso en este sector; y por otro lado, la falta de comunicación con otras organizaciones o entidades que centran su atención en los casos de personas migrantes o con discapacidad, o en términos generales, con servicios sociales. En este sentido se echa en falta la coordinación con otros agentes, de manera que PONOS pueda crear estrategias colaborativas para la atención a la diversidad de las personas jóvenes que acuden al proyecto y lo requieran.

## Amenazas

Tanto las personas responsables como las orientadoras perciben la inestabilidad laboral como una amenaza. Ya se expresó este mismo aspecto como una debilidad, y en los dos casos el motivo es el mismo: las políticas laborales, concretamente la Ley de contratación y las condiciones de ésta para la estabilidad laboral. Desde el punto de vista de las personas orientadoras, otro peligro que amenaza la estabilidad laboral es la falta de financiación si en un futuro el Cabildo no apostara por PONOS. Una consecuencia de la rotación constante del personal puede ser, según una orientadora, que se deforme el proyecto con el tiempo, haciendo alusión a su particular filosofía.

Antes de la aparición de PONOS, ya existían en Tenerife otros proyectos de orientación, del mismo modo que pueden surgir tras PONOS. Parte de los dos agentes que completan el cuestionario encuentran en los otros servicios de orientación una amenaza; en el caso de las personas orientadoras porque



vayan a emular el modelo de PONOS y en el caso de las responsables porque sean los otros servicios quienes vean en PONOS una amenaza. Ante este panorama una orientadora propone que esta amenaza debe convertirse en una oportunidad, estableciendo redes para dar una respuesta organizada al desempleo juvenil.

Si realmente, mediante la evaluación, se logra demostrar que PONOS supone un proyecto de orientación laboral efectivo, innovador y con resultados en la empleabilidad, esta amenaza debe ser interpretada como una fortaleza, porque si otros servicios reproducen la metodología de PONOS, puede convertirse en un modelo a seguir, de manera que el fin último de PONOS, impulsar la inserción laboral de las personas jóvenes y mejorar su empleabilidad, se convierte en un objetivo logrado.

En la misma dirección cabe señalar que en el documento de presentación del proyecto PONOS se establece como objetivo “lograr la validación científica de la metodología PONOS con el objetivo de establecer modelo de intervención de referencia”, por lo que, el hecho de que PONOS sea percibido por otras entidades como replicable, estaría indicando que se está consiguiendo este objetivo.

Por último, una amenaza que también ha sido percibida como una debilidad es que PONOS tiene un alcance geográfico limitado y no es un servicio accesible para las personas jóvenes que pueda encontrar dificultades para el desplazamiento.

### Fortalezas

Tanto para las responsables como para las profesionales de la intervención directa, la fortaleza más señalada es el equipo, la cohesión entre los profesionales, lo que genera un buen ambiente de trabajo, predisposición y motivación en el trabajo. En este sentido, las responsables señalan que el equipo de profesionales muestra mucha dedicación y compromiso en el proyecto, destacando además la comunicación que se establece y la calidad de las relaciones interpersonales y con los agentes colaboradores. Las profesionales, a pesar de que se mostraron algo insatisfechas con la forma de la colaboración con otros agentes, en este caso resaltan como fortaleza trabajar con entidades y empresas formando una red.

Por lo tanto, las redes internas y de colaboración con otras organizaciones suponen la fortaleza más destacada por las personas informantes.

Otro punto fuerte y coincidente, señalado por los dos grupos, es la metodología del proyecto en cuanto a la aplicación de las actividades diseñadas, no al diseño en sí. Solo una orientadora y una responsable mencionan la CO-CREACIÓN como una fortaleza de PONOS y, en ambos casos, el motivo por el que es valorada como un potencial es porque da sentido a la pertenencia en el proyecto.

Una responsable menciona a las instituciones que avalan PONOS (Cabildo Insular de Tenerife y FGULL) como un aspecto fuerte.

Por último y con menor frecuencia, los profesionales de la intervención mencionan las becas y la orientación centrada en la persona como una fortaleza del proyecto.

### Oportunidades

Las oportunidades percibidas por las personas que intervienen en PONOS, en la gestión y la ejecución, no son coincidentes. Mientras que las responsables apuntan al equipo de investigación y la recogida y tratamiento de la información para la consolidación del proyecto, por un lado, y por otro la realización de más acciones que permitan la implicación en el ecosistema, sin especificar qué o quiénes componen el ecosistema; los profesionales de la intervención directa hablan de la expansión geográfica y cuantitativa de PONOS, ampliando el número de jóvenes en todo el contexto insular.

Una orientadora opina que la transferibilidad del proyecto es una fortaleza, porque crea un modelo de orientación innovador. Este mismo aspecto ha sido valorado como una amenaza por otros profesionales de la intervención directa y como un reto, también valorado así por una responsable.

### Retos

Desde el punto de vista de los profesionales de la intervención, el reto de PONOS es la mejora del propio proyecto, tanto en el diseño como en la organización. En menor medida hacen alusión a la mejora del plan de becas.

El reto de la replicabilidad de PONOS es interpretado por las orientadoras como un modelo que puede ser exportado a otros proyectos de orientación, demostrando los buenos resultados obtenidos. En este sentido, solo una responsable ha señalado que la transferibilidad debe estar basada en el significado del proyecto y su carácter innovador.



## 2. Evaluación de competencias del equipo de orientación

### 2.1 Antecedentes

#### 2.1.1 Perfil y competencias profesionales para la orientación

De acuerdo con Pereira (2017) la orientación profesional es un proceso mediante el cual se apoya a las personas para que puedan insertarse en el mercado laboral y/o mejoren su empleabilidad, por tanto, se considera un proceso de guía que está enfocado a la mejora profesional, alude al derecho de la ciudadanía al reconocimiento de una profesión y sitúa la labor orientación profesional como “una mediación de alto carácter pedagógico”:

Tiene que llegar a un acuerdo viable para responder a las necesidades e intereses de las personas participantes en los procesos de orientación, las empresas y los centros de formación, además, lleva a cabo acciones formativas cuando, por ejemplo, organiza talleres de inserción sociolaboral (Fernández y Sánchez, 2012, como se citó en Pereira 2017, p. 624).

En España, la orientación profesional ha ido evolucionando alineada con los países miembros de la Unión Europea, de ahí que se compartan recursos que paralelamente cada país ajusta a las particularidades de su sistema de orientación. Por ejemplo, se comparten objetivos y recursos disponibles en la web EUROGUIDE<sup>7</sup>, como los que siguen:

- Apoyar el desarrollo de la dimensión europea de la orientación permanente.
- Apoyar el desarrollo de competencias de los profesionales de la orientación y sensibilizarlos sobre el valor de la movilidad internacional.
- Proporcionar información y comunicación sobre la dimensión europea de la orientación.

De la misma manera, el Gobierno de España dispone de la web *Euroguidance Spain*<sup>8</sup>, que “se enmarca en las actuaciones del Plan para la Formación Profesional, el crecimiento económico y social, y la empleabilidad, concretamente en la ampliación de herramientas de orientación profesional en la plataforma TODOFP ya existente (línea 10.1)”. Ambas están conectadas y dan acceso a información legislativa territorial, recursos para utilizar, casos de buenas prácticas para generar estrategias, etc.

<sup>7</sup> Web Euroguidance <https://www.euroguidance.eu/about-us>

<sup>8</sup> Web Euroguidance Spain <https://euroguidance-spain.educacionyfp.gob.es/sobre-nosotros.html>

El papel del profesional de la orientación cobra relevancia desde el momento en el que es responsable de “elaborar, implementar y evaluar programas dirigidos a la inclusión de las personas en el mercado laboral o a mejorar los niveles de empleabilidad” (Pereira, 2017, p. 622). En este sentido, cabe recordar que al ejercicio de la orientación profesional se accede desde diferentes disciplinas, como son la pedagogía, el trabajo social o la psicología, por ello, se requiere una formación específica que proporcione los conocimientos y las habilidades necesarias para desempeñarla con éxito.

De acuerdo con Climent-Rodríguez y Navarro-Abal (2016) el proceso orientador debe:

Definir el objetivo laboral, identificar el trabajo que se quiere realizar y planificar la búsqueda y acceso al empleo. Para apoyar estos procesos, el orientador deberá centrar sus actuaciones, preferentemente en la realización de un diagnóstico macro y micro de mercado y contexto laboral, así como de las opciones, oportunidades, posibilidades de formación y cualificación; determinar qué puesto laboral o puestos quiere desempeñar y a los que desea acceder la persona orientada. Para ello, es necesario que conozca sus cualidades personales, sus preferencias profesionales, que identifique los requisitos que exigen para el desempeño de la profesión y que tenga en cuenta el entorno socioeconómico que le rodea. (p. 127).

Respecto del proceso de orientación laboral, entre otros enfoques, se entiende como una serie de etapas interconectadas que se inicia con la acogida (primeras entrevistas), seguida del diagnóstico (el análisis de las necesidades y recursos ante el empleo), el plan de orientación (se concreta en una guía de trabajo), y finaliza con la etapa de acompañamiento (tareas de apoyo y seguimiento en el periodo establecido) (Climent-Rodríguez y Navarro-Abal, 2016).

Asimismo, se sugiere recuperar del marketing las herramientas asociadas a la marca, lo que se denomina “marca personal profesional”, es decir, cada persona detecta su diferenciación con respecto al resto, su valor añadido. De manera que sea atractivo de cara a la empresa:

Para realizar una actividad de creación de una “marca personal”, los pasos necesarios serían: identificar nuestros valores, fijar nuestras metas, establecer nuestro público objetivo, estudiar nuestro mercado, nuestro sector y nuestra competencia, dibujar nuestra estrategia de marketing personal y posicionarnos en nuestro mercado. En la actualidad van surgiendo líneas de trabajo que intentan concretar fases, herramientas y técnicas que permitan acercar el nuevo paradigma a la praxis orientadora (Ferré, 2003, como se citó en Climent-Rodríguez y Navarro-Abal, 2016, p. 130).



Con todo ello, se pone en evidencia su papel de agentes sociales clave para el acompañamiento de las personas a lo largo de la vida, ello implica detenerse a profundizar en sus competencias profesionales, en aras de precisar sus funciones actuales.

Paris et al. (2017) afirman que es un perfil heterogéneo no sólo a nivel nacional, sino que:

La diversidad se mantiene en toda Europa, un alto desafío que tiene los estados miembros ante un perfil diverso en un contexto complejo. Con respecto a España aluden a que se caracteriza por “contar con una formación breve, un estatus menos reconocido y un cuerpo de conocimiento menos especializado por lo que es necesario definir el marco de competencias específicas, describir esas unidades de competencias y actividades profesionales, además de tener en cuenta las competencias transversales. El perfil que presenta la Formación Profesional para el Empleo (FPE) en España, es heterogéneo por lo que, se debe delimitar, establecer estándares comunes de cualificación, reforzar los planes de formación y definir los papeles, funciones, competencias y perfiles profesionales de los técnicos que intervienen en el ámbito de empleo. Por ello, los últimos estudios apuntan la necesidad de disponer de un mapa de competencias: sociales y personales, psicopedagógicas e innovación, tecnológicas y de apoyo, autonomía y reflexión. De ahí, que resulte fundamental “el diseño de estándares comunes, reforzar los planes de formación, definir funciones, competencias y perfiles profesionales de los técnicos que intervienen en la FPE. (p.89).

Las competencias profesionales son el conjunto de saber (conocimientos), saber hacer (habilidades) y saber ser (actitudes), que se abordan desde el entrenamiento teórico-práctico y que, puestas en marcha, permiten a las personas conseguir su objetivo. Dado que el perfil profesional para la orientación, entre otras funciones, debe realizar un diagnóstico de la persona, realizar entrevistas, administrar pruebas de evaluación, relacionarse estrechamente con la persona orientada y adaptarle un plan personalizado. Estos altos conocimientos técnicos son puestos en valor a través de las habilidades personales, saber cuándo escuchar, acompañar, además de influir en las personas orientadas. Por tanto, el equipo debe tener un alto nivel de habilidades para saber cuándo poner los conocimientos técnicos y especializados en valor.

Sandoval et al. (2017), recuerdan que las competencias laborales permiten desempeñar de forma idónea las funciones profesionales para conseguir los objetivos. De ahí la necesidad de la gestión por competencias y del talento humano en las organizaciones. Por tanto, quienes realizan la

orientación asumen un importante rol como entrenadores en competencias para el empleo.

De acuerdo con los resultados del estudio sobre el perfil del orientador de Sobrado et al. (2003), el asesoramiento, la orientación y el diagnóstico son las tareas que más realizan, las más importantes y preferidas. Seguidas de la inserción profesional, el desarrollo profesional, la gestión de la información y la coordinación y, por último, las relaciones con la comunidad, la dirección de servicios y/o programas y la investigación/evaluación. Llama la atención que la investigación/evaluación esté en el último lugar, dada su relevancia para adaptar las acciones y los itinerarios a las personas orientadas.

El estudio sobre el perfil y competencias de los profesionales de la Formación Profesional para el Empleo (FPE) de Paris et al. (2017), permite analizar la posición del orientador u orientadora en relación con el resto de los perfiles (Tabla 4).

**Tabla 4. Perfiles profesionales de la primera ronda Delphi del estudio Perfiles y competencias de los profesionales de la formación para el empleo**

Perfil profesional	%
1. Perfil del formador	81
2. Perfil del gestor/responsable de la formación	66
3. Perfil del orientador	52
4. Perfil del formador digital	42
5. Perfil del consultor comercial – asesor de formación	38
6. Perfil del tutor laboral – tutores de empresa	33
7. Perfil del coordinador de la formación	28
8. Perfil del diseñador– desarrollador de recursos didácticos	19
9. Perfil del evaluador	19
10. Perfil del formador de formadores	28
11. Perfil del investigador– innovador	5

*Nota:* elaboración propia a partir de Paris et al., 2017, p. 93

Como se observa en la Tabla 4, el perfil del orientador es el tercero en importancia, no obstante, teniendo en cuenta los retos propuestos para el equipo de orientación de PONOS, parece conveniente considerar también el perfil para la evaluación y la investigación/innovación.

En la Tabla 5 se muestran tanto las competencias específicas asociadas al perfil de orientador como las transversales asociadas a todos los perfiles de



la FPE, indispensables cualquiera que sea el perfil profesional que se desempeñe. Además, cabe destacar que la competencia digital, a la vista de los cambios en las dinámicas laborales como consecuencia de la pandemia, adquiere mayor relevancia.

**Tabla 5. Competencias específicas en función de los perfiles profesionales segunda Ronda Delphi y las competencias transversales para todos los perfiles**

Perfil	Competencias específicas
Orientador y/o facilitador laboral	Diseñar y planificar los procesos de la orientación profesional para el empleo
	Coordinar y evaluar los procesos de la orientación profesional para el empleo
	Guiar individualmente los itinerarios personales de inserción y desarrollo profesional
	Asesorar en los procesos formativos y el desarrollo de competencias
Evaluador	Evaluar el proceso formativo
	Evaluar el impacto de la formación
Investigador/innovador	Evaluar el proceso formativo
	Diseñar y desarrollar proyectos de investigación/ innovación como estrategia para la mejora y adecuación a los cambios del contexto
	Competencias transversales
Cualquier perfil FPE	Adaptación al cambio y flexibilidad
	Aprendizaje continuo
	Autocrítica de la formación profesional
	Bienestar profesional
	Competencia digital
	Competencia lingüística, comunicación y bilingüismo
	Compromiso profesional según los principios deontológicos y desempeño ético
	Coordinación interna y externa entre los diferentes perfiles profesionales
	Espíritu emprendedor
	Habilidades sociales, personales y relacionales
	Heterogeneidad, diversidad intercultural y sensibilidad por la igualdad de oportunidades
	Innovación e investigación
	Liderazgo
	Motivación profesional
	Negociación y resolución de conflictos
	Organización, planificación gestión del tiempo y optimización de recursos
	Orientación al logro, coaching y mentoring
Proactividad, iniciativa y autonomía	
Reflexividad, pensamiento crítico y capacidad de análisis	
Trabajo en equipo	
Visión global del contexto	

*Nota:* elaboración propia a partir de Paris et al., 2017, p. 93-95

En la Tabla 6 se concretan las actividades profesionales que corresponden a las competencias específicas del perfil orientador/facilitador profesional, que como se puede observar, se concretan en dos: diseñar y aplicar procesos de orientación profesional y tutorizar y acompañar los procesos formativos.

**Tabla 6. Competencias específicas para la orientación y actividades profesionales relacionadas**

Unidad de competencia	Actividades profesionales
<b>Competencia: diseñar y aplicar procesos de orientación profesional</b>	
Plantear y desarrollar procesos de orientación profesional para el empleo	Aplicar técnicas de orientación profesional
	Ofrecer fuentes, contactos e información para incorporarse al mercado laboral
	Establecer un plan de acción individualizado para cada usuario
	Analizar las características y perfiles de los individuos para adecuar las técnicas de orientación profesional
	Ofrecer oportunidades de aprendizaje alternativas para el desarrollo profesional del usuario
	Ayudar a recopilar y gestionar las competencias personales y profesionales
<b>Competencia: tutorizar y acompañar los procesos formativos</b>	
Asesorar en los procesos formativos y guiar en la puesta en práctica de itinerarios personales y profesionales de inserción y desarrollo profesional	Conocer e identificar los factores que intervienen en el desarrollo de la carrera, la toma de decisiones y la elaboración de proyectos profesionales y vitales
	Analizar las opciones de empleo y procesos de inserción profesional
	Conocer los procesos de transición y utilizarlos para potenciar el desarrollo
	Informar sobre los procesos de acreditación de competencias
	Ayudar a valorar las oportunidades del contexto profesional
Supervisar los procesos de aprendizaje dentro de la empresa	Orientar sobre las competencias y aprendizajes de los participantes
	Redefinir y adecuar los perfiles profesionales y sus respectivas competencias a las necesidades actuales del contexto
	Acoger al individuo en la organización de trabajo y facilitar su adaptación
	Trasmitir las reglas, las normas del buen hacer y los valores ligados a la profesionalidad del campo profesional
	Enseñar al usuario a realizar las actividades propias del oficio
	Ofrecer feed-back en tiempo real para el desempeño de tareas en el lugar de trabajo
	Evaluar las evidencias de progreso de la persona formada
Presentar a la persona a sus pares en la empresa	
Informar de los procesos de calidad	

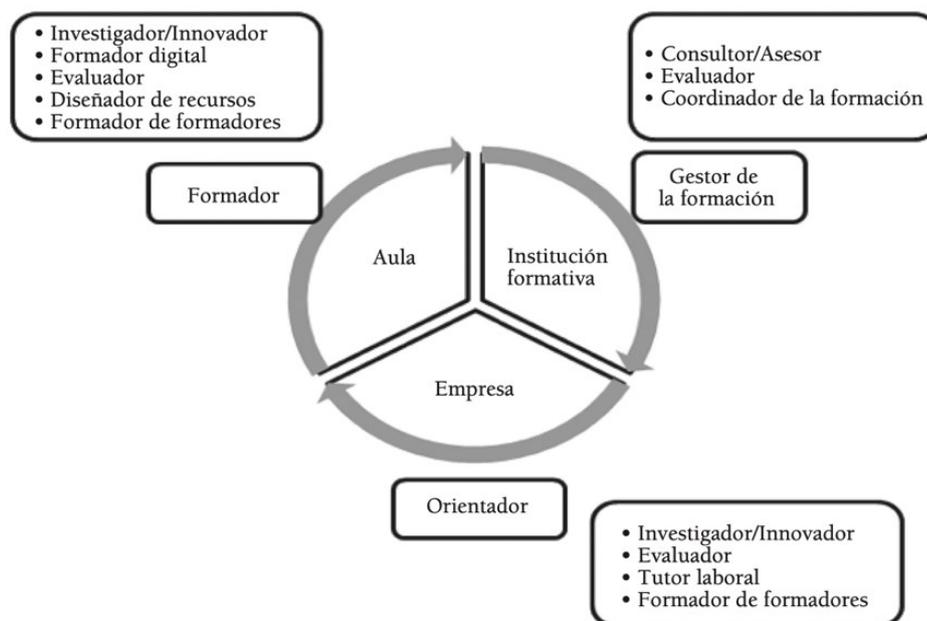
*Nota:* elaboración propia a partir de Paris et al., 2017, p. 101

Las competencias específicas del perfil orientador y el desglose de actividades profesionales permiten identificar un perfil comportamental modelo que sea el punto de partida para la evaluación de las competencias del equipo de orientación. Las actividades profesionales, que deben estar en su saber, saber hacer y saber ser, predicen si una persona tiene capacidad de análisis; conoce, selecciona y adapta técnicas; desarrolla planes de acción; conoce el entorno; y, en consecuencia, qué pueden ofrecer a las personas orientadas. Además, es crucial la capacidad para saber cuándo y cómo: comunicar/escuchar e influir en la persona orientada para estimular y mantener la motivación. Otra característica singular es tener (y saber administrar) la paciencia necesaria para acompañar durante todo el proceso de orientación, cuyo fin último siempre será la inserción laboral. Todo esto requiere que la orientación a las normas y la libertad para actuar mientras se persiguen los objetivos previstos, estén equilibradas.



En la Figura 4, se resumen los tres principales perfiles profesionales de la FPE y los roles inherentes a cada uno. Como se puede observar el perfil orientador, además de su función central de “tutoría laboral”, incluye la investigación, la innovación, la evaluación y la formación de sus pares.

Figura 4. Perfiles profesionales de la FPE



Nota: Paris et al., 2017, p. 103

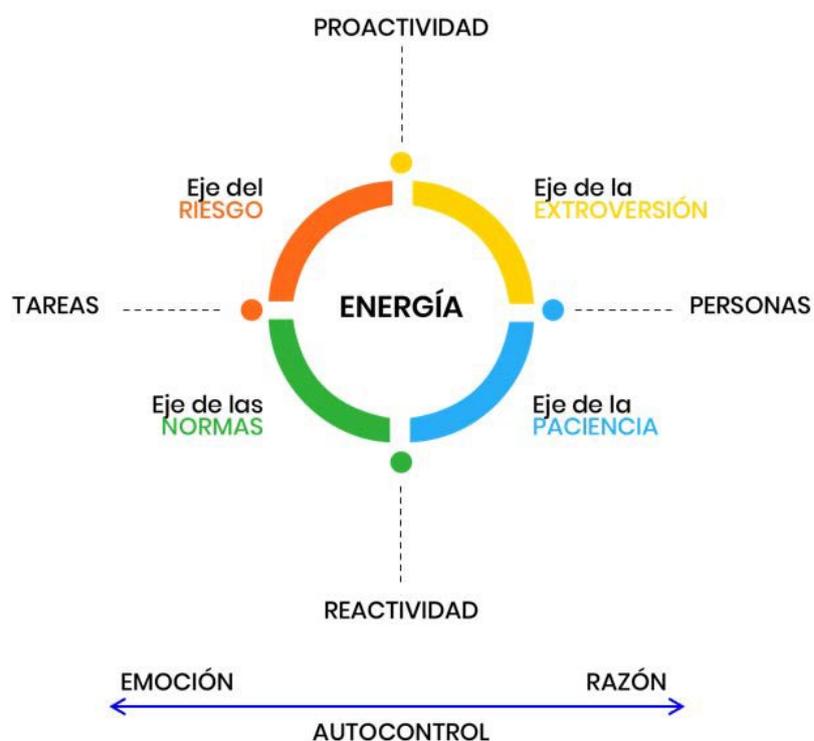
## 2.1.2 Análisis de competencias para la orientación con PDA *Assessment*

Para evaluar las competencias profesionales, específicas y transversales, existen distintos instrumentos. Entre otros, se pueden estimar a través del análisis de comportamientos laborales que proporciona el *Personal Development Analysis (PDA Assessment)*. Este permite conocer al equipo, elaborar un mapa de tendencias comportamentales, conocer las competencias y el nivel de cada una de ellas, cómo cada persona percibe su puesto y cómo lo desempeña de acuerdo con su forma natural de ser/estar y tomar decisiones sobre la organización del equipo y su desarrollo. Además, puede servir de base para el desarrollo de los comportamientos asociados al puesto a medida de la organización.

La evaluación se sustenta en la teoría de William Marston (1928) desarrollada en *Emotions of Normal People*. Se trata de un modelo sencillo para clasificar las conductas humanas, sobre el que se continúa investigando y mejorando. En función de tres componentes: percepción, autoconcepto y autonconsistencia, Marston (1928) consideró que, bajo circunstancias

normales, la persona tiene una predisposición o preparación para comportarse de manera predecible, dependiendo de la naturaleza de la situación (favorable o desfavorable) y de la tendencia de esta persona a tomar la iniciativa para la acción o no (proactiva o reactiva). La tendencia se resume en el Modelo Esférico Unipolar, o modelo de los cuatro cuadrantes (Figura 5), que se basa en “la estructura de la personalidad”, según la cual el comportamiento humano se puede describir analizando el continuo (eje vertical) proactividad o reactividad de las personas, a la vez que la orientación a las tareas o a las personas (eje horizontal).

Figura 5. Modelo Marston sobre las tendencias de comportamiento



*Nota:* Manual analista PDA (actualizado 2021), p.13

La idea general es que la energía de la que dispone una persona es el origen de la su respuesta a los estímulos del medio, que depende en gran medida de cómo tiende a percibir el ambiente, de forma favorable o desfavorable. Así, en cada cuadrante se representa uno de los cuatro estilos de personalidad descritos por Marston: riesgo, extroversión, paciencia y normas. El quinto eje, el autocontrol, se incorporó tiempo después, permite caracterizar la respuesta, al combinar los cuatro anteriores, como emocional, sin planificarla o, racional, reflexiona y planifica antes de responder.

Los cinco ejes fundamentales son conceptual y estadísticamente independientes del resto. Se asocian a colores para facilitar la interpretación,



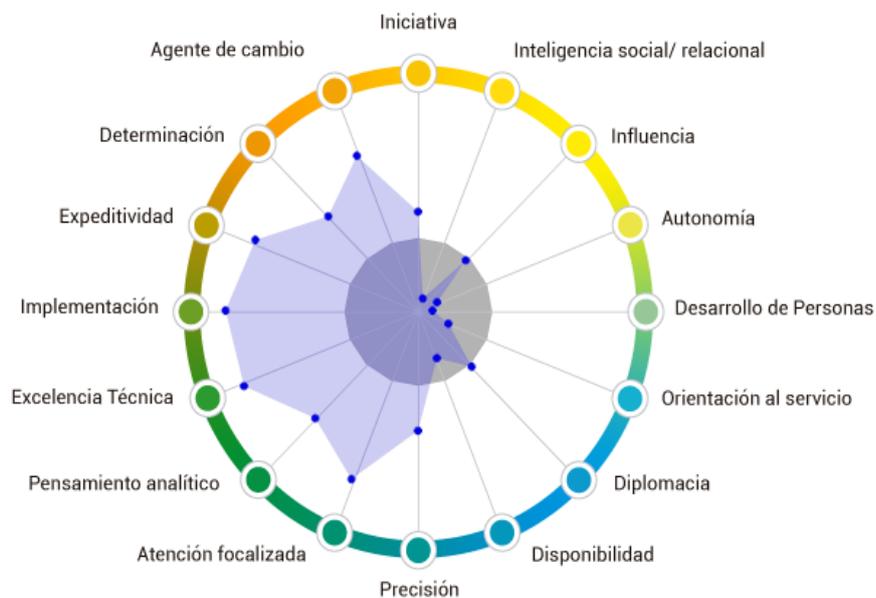
(los mismos que el Modelos Esférico Unipolar de Marston de la Figura 5) y se pueden resumir como sigue:

- **EJE DEL RIESGO:** mide el deseo de la persona por alcanzar resultados. Asimismo, mide el nivel de iniciativa y deseo de manejar situaciones y el grado en que la persona asume riesgos para lograr resultados.
- **EJE DE EXTROVERSIÓN:** valora el grado en que la persona desea o se inclina a interactuar con otras personas y bajo qué conductas o circunstancias.
- **EJE DE LA PACIENCIA:** se refiere a la tendencia de la persona a responder de forma paciente y pacífica en determinados ambientes.
- **EJE DE LAS NORMAS:** alude a la medida en que una persona requiere sujetarse/conformarse con las normas y los procedimientos.
- **AUTOCONTROL:** mide la respuesta conductual de la persona, si tiende a ser emocional o a ser racional. Este indicador permite determinar la capacidad de una persona para ser más o menos asertiva independientemente de la situación que tenga delante.

En síntesis, este modelo (Figura 5) permite representar la tendencia de la persona, proactiva o reactiva, si se orienta hacia las tareas o hacia las personas. Esto permite conocer cuáles son las tendencias comportamentales espontáneas que muestra una persona en un entorno favorable, lo que se denomina “perfil natural”.

La Figura 6 muestra cómo relacionar esas tendencias con el despliegue de competencias que tiene la persona o grupo (el promedio). Las gráficas (con los mismos colores comentados) son fácilmente interpretables por las personas que lo reciben a la hora de trasladar los resultados a la organización o realizar actividades para potenciar el autoconocimiento individual y de equipo. El significado de cada una de las competencias se puede encontrar en el Anexo 3.

Figura 6. Ejemplo de gráfico radar comportamental: tendencias de comportamientos y competencias



*Nota:* Manual analista PDA (actualizado 2021), p.15

Como se indicó los colores (ver Figuras 5 y 6), se asocian con el conjunto de tendencias de comportamiento y competencias. Así, el color naranja señala una persona proactiva orientada hacia las tareas; las competencias que corresponden con su estilo natural abarcan desde implementación hasta la iniciativa; el color amarillo indica una persona proactiva que se orienta hacia las personas, sus competencias van desde la iniciativa hasta desarrollo de personas; el color azul se asocia con una persona reactiva que se orienta a las personas a través de la paciencia y la escucha, con competencias que abarcan desde el desarrollo de las personas hasta la precisión; y, el color verde se relaciona con personas reactivas hacia las tareas, cuyas competencias van desde la precisión hasta la implementación.

En la tabla 7 se recogen los rangos establecidos por PDA para interpretar el nivel de las competencias.



Tabla 7. Nivel de competencias y significado establecido en PDA Assessment

<b>Excelente</b> superior al 81%	Representa aquellas personas que tienen un nivel de compatibilidad igual o mayor entre su Perfil Natural y la competencia.
<b>Muy buena</b> 61% y el 80%	A estas personas les requerirá un leve esfuerzo desplegar las conductas inherentes a dicha competencia, dado que son sutilmente diferentes a su tendencia natural de comportamiento.
<b>Aceptable</b> 41% y el 60%	A estas personas les exigirá cierto nivel de esfuerzo desplegar las conductas inherentes a dicha competencia, dado que las mismas son relativamente diferentes a sus tendencias naturales de comportamiento.
<b>Baja</b> menor o igual al 40%	Estas personas necesitarán un gran esfuerzo para desplegar las conductas inherentes a la competencia, puesto que no forman parte de sus tendencias naturales de comportamiento.

*Nota:* Extraído de los reportes de competencias PDA

Los perfiles de referencia, descritos por Marston (1928), se caracterizan por una importante cantidad de comportamientos asociados y combinados, que incluyen respuestas esperadas, motivadores, palabras descriptivas más propias, necesidades, ambiente donde se siente más a gusto y características típicas de comportamiento. En la actualidad, se describen 26 comportamientos y los resultados determinan en cuál se posiciona cada persona (tabla 8). Según los resultados se podrá comprobar su estilo (perfil) natural y cómo se está adaptando al puesto que ocupa en cada momento.

Tabla 8. Perfiles de referencia predefinidos por PDA ASSESSMENT

26 perfiles de referencia				
Receptivo	Orientado a personas	Lógico	Analítico	Investigador
Preciso	Apegado a normas	Exigente	Orientado al cambio	Dominante
Amigable	Calmo	Diplomático	Intuitivo	Dinámico
Colaborador	Promotor	Influyente	Orientado a tareas	Concreto
Cautivador	Escéptico	Negociador	Orientado a metas	Proactivo
Amable				

*Nota:* elaboración propia a partir de Manual analista PDA (actualizado 2021), p.55

En la Tabla 9 se recogen las competencias genéricas del perfil del orientador propuestas en el estudio de París et al. (2017) y la equivalencia con las predefinidas en el diccionario PDA. Esta será la base para el diseño a medida y la creación del diccionario de competencias del perfil del orientador u orientadora del proyecto PONOS, además, permitirá elaborar un mapa con el perfil comportamental del equipo e individual por sedes.

Entre las competencias asociadas al perfil del orientador u orientadora propuestas por Paris et al. (2017), se encuentran el “espíritu emprendedor” y la “competencia digital”, para las que PDA ha desarrollado un diccionario específico derivado de la demanda de selección de este tipo de perfiles. En el caso de proyecto PONOS, donde uno de los retos es que los y las jóvenes sean capaces de emprender en un entorno altamente digital, se plantean en un bloque aparte.

Es necesario señalar que la prueba PDA no proporciona información sobre las competencias: aprendizaje continuo; innovación e investigación; y, la competencia lingüística, comunicación y bilingüismo, aunque sí mide comunicación en general; autocrítica de la formación profesional; motivación y bienestar profesional. Como se apuntaba con anterioridad, esta prueba mide el acercamiento o alejamiento a la posición que ocupa la persona, el nivel en cada una de las competencias, pero no la actitud a la hora de llevarla a cabo tampoco mide si el ambiente es el adecuado para que la persona pueda desplegar su potencial. Describe el Perfil Laboral, con sus fortalezas y eventuales debilidades para desempeñarse en determinadas posiciones. Por último, no se evalúa la salud psicológica de las personas, tampoco posee indicadores que permitan definir si la persona es inteligente o no.



Tabla 9. Identificación de competencias genéricas de los orientadores a partir del diccionario de competencias predefinidas por PDA Assessment

Competencias genéricas PARIS	Competencias predefinidas PDA	Definición del diccionario de competencias de PDA Assessment
Habilidades sociales, personales y relacionales	Impacto e Influencia	Implica la intención de persuadir, convencer o influir en los demás para tener a la gente de su lado o conseguir que apoyen sus planes. Implica el deseo de producir un determinado impacto en las personas que pueden afectar sus planes, crear en ellos una impresión concreta o conseguir que hagan las cosas de la manera que la persona quiere.
	Comunicación	Capacidad para generar y transmitir información asertiva, oportuna y bidireccional, adecuando el lenguaje verbal y no verbal a las distintas audiencias, para lograr los objetivos establecidos.
Proactividad, iniciativa y autonomía	Iniciativa	Es la disposición a actuar de forma proactiva; implica la búsqueda de nuevas oportunidades, mejores formas de hacer las cosas o soluciones de problemas.
	Innovación	Implica crear algo diferente o de vanguardia. Realizar cosas nuevas que mejoren el desempeño propio y/o de otros.
	Habilidades operativas	Implica la habilidad de transformar la estrategia en objetivos específicos y planes de acción, asegurándose de que la organización / departamento aplique los procedimientos manejando el riesgo en forma eficaz. Asigna claramente responsabilidades y autoridad.
Reflexividad, pensamiento crítico y capacidad de análisis	Autoconfianza	Es el convencimiento/seguridad de que se es capaz de realizar un buen trabajo, cumplir con la misión encomendada y escoger el enfoque adecuado -para el rol y para la organización- a fines de superar problemas. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en sus propias capacidades, decisiones o puntos de vista.
	Autocontrol	Es la capacidad de mantener el control y la calma ante situaciones difíciles, para lograr objetivos personales u organizacionales. Implica el manejar con energía y motivación condiciones constantes de estrés.
Trabajo en equipo	Trabajo en Equipo y Cooperación	Implica trabajar en colaboración con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos y tener un interés genuino por los demás como opuesto a hacerlo en forma individual o competitiva. Es la vocación por participar y hacer participar a los demás en la construcción de la visión compartida. Quien posea esta competencia será capaz de construir equipos de alto desempeño y ayudar a otros a través de la confianza, delegación, participación y coaching.
Adaptación al cambio y flexibilidad	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar eficazmente en variadas situaciones, con personas o grupos diversos. Quien posea esta competencia será capaz de comprender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios de la Organización o de las responsabilidades a su cargo.

Competencias genéricas PARIS	Competencias predefinidas PDA	Definición del diccionario de competencias de PDA Assessment
Visión global del contexto	Visión Integral del Proyecto	Es la habilidad de identificar las oportunidades de negocios y los procesos que agregan valor al mismo, mediante la genuina orientación por el logro de resultados económicos. Implica tener la capacidad de evaluar el impacto que diversas opciones, políticas y procedimientos tienen en el negocio, detectando los puntos claves de situaciones complejas.
Compromiso profesional según los principios deontológicos y desempeño ético	Vocación por la calidad de Productos y Proyectos	Es actuar para lograr los más altos estándares de calidad en su entorno. Se refleja en la continua evaluación de la información reflexionando sobre cómo se está realizando el trabajo. Implica insistencia para que los roles y las funciones estén impecablemente coordinadas.
Heterogeneidad, diversidad intercultural y sensibilidad por la igualdad de oportunidades	Sensibilidad Interpersonal	Es la capacidad de interpretar y entender los pensamientos, la conducta, los sentimientos y las preocupaciones de las personas (pares, colaboradores o superiores) expresados de manera verbal y no verbal. Implica tener empatía y habilidades de observación.
	Sensibilidad política	Es la capacidad para comprender, interpretar y participar en las relaciones de poder en la Empresa o en otras organizaciones. Comprende y administra las relaciones con los clientes internos para identificar las personas clave que puedan solucionar problemas en un momento o situación determinada. Es hábil para comunicar y hacer comprender internamente las acciones y procedimientos.
Organización, planificación gestión del tiempo y optimización de recursos	Planificación	Capacidad para definir objetivos, establecer las acciones y los recursos más adecuados para alcanzarlos, realizando el seguimiento y control de los resultados y adoptando las medidas correctivas oportunas. // Capacidad de determinar las metas y prioridades del negocio, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.
Liderazgo	Liderazgo	Es la capacidad de dirigir grupos o equipos de trabajo hacia el logro de objetivos comunes. Implica la habilidad de guiar a los demás.
Negociación y resolución de conflictos	Capacidad de Negociación	Es la habilidad para concretar negocios difíciles, desarrollar alianzas y sociedades de negocios a largo plazo, beneficiosas para las partes. Implica identificar los intereses de la otra parte, saber comunicar oportunamente los propios e identificar áreas comunes para llegar a acuerdos ganar-ganar. Se tiene la capacidad de manejar las emociones en favor de la negociación.



Competencias genéricas PARIS	Competencias predefinidas PDA	Definición del diccionario de competencias de PDA Assessment
	Resolución de problemas y toma de decisiones	Capacidad de identificar y analizar la información relevante, obtener conclusiones, evaluar impacto y tomar decisiones consecuentes basadas en las alternativas establecidas.
Orientación al logro, coaching y mentoring	Desarrollo de Personas	Implica un esfuerzo genuino por fomentar la formación, involucramiento y desarrollo de los demás, a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y tomando en cuenta el contexto organizacional. No se refiere al hecho de enviar a la gente a cursos o programas de formación por rutina, sino a un esfuerzo sistemático por desarrollar a los demás de acuerdo con esas necesidades.
	Orientación a resultados	Es la preocupación por establecer, aceptar y lograr metas desafiantes. Implica intentar mejorar/superar estándares de propios rendimientos pasados, del desempeño de los demás o bien lograr algo que nadie antes haya conseguido, sin resignarse ante las dificultades.
	Pensamiento Estratégico	Implica la habilidad de transformar la estrategia en objetivos específicos y planes de acción, asegurándose de que la organización / departamento aplique los procedimientos manejando el riesgo en forma eficaz. Asigna claramente responsabilidades y autoridad.
	Búsqueda de información	Es la inquietud y la curiosidad por saber más sobre cosas, temas o personas relacionados con su función, reconociendo y respetando la confidencialidad de algunos datos que puedan ser de su interés. Implica ir más allá de realizar las preguntas de rutina o requeridas normalmente en el trabajo. Igualmente implica profundizar o presionar para conseguir la información más exacta, resolver discrepancias a través de preguntas, acudir al entorno en búsqueda de oportunidades o informaciones que puedan serle útiles en el futuro.
Coordinación interna y externa entre los diferentes perfiles profesionales	Dirección de personas	Significa utilizar la autoridad que la posición confiere de forma apropiada y efectiva, logrando comprometer a los demás, para que hagan lo que consideren es adecuado y que beneficia a la Organización. Implica dar pautas concretas en algunos casos y hacer a las personas responsables de su desempeño en la Organización, igualmente confrontar si fuera necesario.
Espíritu emprendedor	Autoconfianza	"Es el convencimiento de que se es capaz de realizar con éxito una tarea y escoger un enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manifiesta seguridad en sí mismo en medio de situaciones difíciles.</li> <li>• Acciona y decide de acuerdo con sus propios criterios y no en función de los ajenos.</li> <li>• Domina sus capacidades, busca nuevas responsabilidades y acepta nuevos desafíos."</li> </ul>

Competencias genéricas PARIS	Competencias predefinidas PDA	Definición del diccionario de competencias de PDA Assessment
	Capacidad de Negociación	<p>"Es la habilidad para desarrollar alianzas beneficiosas para las partes involucradas. Implica identificar los intereses de la otra parte, saber comunicar oportunamente los propios e identificar áreas comunes para llegar a acuerdos ganar-ganar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede persuadir a las contrapartes para que accedan a sus propuestas</li> <li>• Obtiene ventajas en transacciones que generan valor para la organización.</li> <li>• Sabe detectar oportunidades de negocio en el contexto.</li> <li>• Puede adaptar sus tácticas de negociación al interlocutor."</li> </ul>
	Gestión del Riesgo	<p>"Habilidad para asumir riesgos calculados en base de alertas y análisis de potenciales contingencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asume riesgos en miras de los objetivos, analizando las variables implicadas.</li> <li>• Asesora adecuadamente a otros en cuanto a la valoración de riesgos durante la toma de decisiones.</li> <li>• Avanza hacia las decisiones aun cuando no cuenta con toda la información."</li> </ul>
	Iniciativa	<p>"Es la disposición a actuar de forma proactiva sin esperar autorización o presión de un superior jerárquico. Implica la búsqueda de nuevas oportunidades, mejores formas de hacer las cosas o soluciones de problemas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suele emprender por cuenta propia, acciones que se orientan al logro de los objetivos planteados.</li> <li>• Adopta acciones correctivas o preventivas inmediatas sin que medie autorización del superior.</li> <li>• Es capaz de proponer acciones en situaciones en las que otros pueden tender a la inercia."</li> </ul>
	Liderazgo de Equipos	<p>"Es la habilidad para enrolar a otros en torno a una visión, ejerciendo la influencia para conducirlos efectivamente hacia un objetivo planteado y la inteligencia emocional para asumir desafíos y sortear obstáculos junto al equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un referente en los ámbitos donde actúa y se muestra con poder de convocatoria.</li> <li>• Comunica clara y naturalmente sus emociones y sus ideas.</li> <li>• Puede adaptar sus estilos de liderazgo a distintas personas y circunstancias.</li> <li>• Puede mantener a su equipo debidamente unido a través del fomento de un clima armonioso y de mutuo respeto.</li> <li>• Puede motivar a los miembros del equipo en pos de las metas propuestas."</li> </ul>
	Perseverancia	<p>"Es la constancia y tenacidad sostenida en el tiempo para la ejecución de acciones que dirigen hacia un objetivo claro.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es persistente en cuanto a asumir y ejecutar las acciones que conducen hacia las metas</li> <li>• Suele finalizar con gran acierto los proyectos o asignaciones que asume.</li> <li>• Logra resultados satisfactorios pese a las dificultades o la carencia de recursos</li> <li>• Demuestra una constancia de propósito lo que le permite dar cierre efectivo a lo encomendado."</li> </ul>



Competencias genéricas PARIS	Competencias predefinidas PDA	Definición del diccionario de competencias de PDA Assessment
Competencia digital	Aprendizaje exponencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autogestiona su aprendizaje a través de herramientas digitales que amplían su campo de acción.</li> <li>• Muestra apertura para reflexionar y desarrollarse con recursos digitales.</li> <li>• Participa de comunidades de aprendizaje.</li> <li>• Establece y mantiene una red de contactos profesionales de valor en las redes.</li> <li>• Se adapta rápidamente y adopta nuevas formas de trabajo vanguardistas.</li> </ul>
	Colaboración dinámica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabaja ágilmente en cooperación con otros bajo entornos digitales.</li> <li>• Produce y comparte proactivamente documentos colaborativos en línea.</li> <li>• Gestiona el tiempo y los recursos con sentido de urgencia, tomando provecho de la inmediatez de los medios digitales.</li> <li>• Genera interacción y relaciones de calidad en las comunidades en línea a las que pertenece.</li> </ul>
	Comunicación versátil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adapta el canal virtual adecuado para transmitir diferentes tipos de información de acuerdo con la audiencia target.</li> <li>• Establece relaciones y contactos profesionales con medios digitales.</li> <li>• Muestra una actitud responsable y ética en los medios digitales.</li> <li>• Utiliza la red para conocer las necesidades actuales y anticipar tendencias/demandas futuras del cliente.</li> <li>• Establece nuevos canales de participación.</li> </ul>
	Gestión creativa de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca, obtiene, crea, evalúa, organiza y comparte información en contextos digitales.</li> <li>• Comprende la multimodalidad de los nuevos medios digitales.</li> <li>• Usa herramientas digitales para el pensamiento reflexivo, la creatividad y la innovación.</li> <li>• Sistematiza y utiliza la información adquirida de múltiples fuentes con actitud crítica y añadiendo valor.</li> <li>• Resuelve situaciones y toma decisiones con asertividad aplicando un enfoque novedoso (pensamiento “fuera de la caja”).</li> </ul>
	Liderazgo de equipos en red	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirige y coordina equipos de trabajo distribuidos en red.</li> <li>• Promueve e influye en la construcción colectiva de una visión compartida.</li> <li>• Fomenta y facilita el uso de herramientas digitales en su equipo para la consecución de objetivos.</li> <li>• Brinda apoyo, comprendiendo las interacciones en los grupos virtuales, gestionando los conflictos y fomentando la colaboración.</li> </ul>
	Prospectiva estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende el fenómeno digital desde una visión global y lo incorpora en diversos escenarios futuribles.</li> <li>• Utiliza el rol de los medios y los usos de los recursos en red para planificar y proyectar estrategias de negocio.</li> <li>• Promueve acciones concretas para promover la circulación de información.</li> <li>• Se mantiene flexible para adaptar la concepción del futuro de acuerdo con el ritmo del cambio.</li> </ul>

Competencias genéricas PARIS	Competencias predefinidas PDA	Definición del diccionario de competencias de PDA Assessment
	Retroalimentación fluida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brinda y recibe aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar la gestión en red.</li> <li>• Comprende y aprecia perspectivas diferentes.</li> <li>• Se muestra abierto a cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse a las demandas del entorno digital.</li> <li>• Tiene una visión crítica de su propia actuación y de la del equipo.</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia a partir de Paris et al. (2017) y el diccionario de competencias PDA Assessment

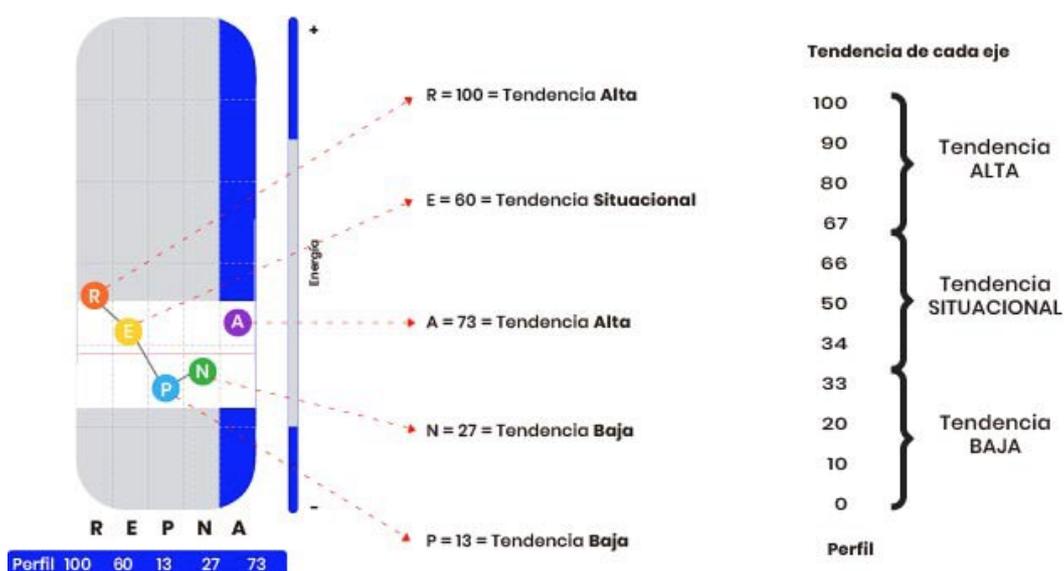


Durante la evaluación, se tendrán en cuenta dos momentos en los que estos ejes se manifiestan, el Perfil Natural y el Perfil Adaptado. El *Perfil Natural* hace referencia a las respuestas que ha dado la persona acerca de su descripción personal, y el *Perfil Adaptado* refleja la adaptación al ambiente que realiza la persona en este momento de su vida, en su situación actual, por tanto, corresponde a cómo siente que debe adaptarse para dar los resultados esperados en su puesto de trabajo.

La comparación entre estos dos perfiles (Natural y Adaptado) ayuda a comprender la situación por la que está pasando la persona en este momento, puede ayudar a descubrir áreas de mejora y desarrollar las potencialidades. Ayuda a comprender las tendencias comportamentales sobre una superficie, no existen buenos ni malos, solo indica donde se sitúa su estilo. La capacidad de adaptarse a situaciones y/o entender el puesto para poder dar los resultados que se esperan.

Como se observa en la Figura 7, los valores de los ejes van de 0 a 100, donde de 0 a 33 se sitúan en una tendencia baja en ese eje; de 34 a 66 una tendencia situacional y de 67 a 100 una tendencia alta.

Figura 7. Interpretación de los ejes REPNA (Riesgo, extroversión, Normas y Autocontrol)



Nota: Manual del analista PDA, p.13

Teniendo en cuenta los antecedentes y las bases del PDA (Tabla 9), se ha establecido una correspondencia entre ambos, a partir de ella, se proponen los siguientes objetivos:

1. Valorar el perfil comportamental y competencias profesionales del equipo de orientación del Proyecto PONOS (grupal y por sedes).

2. Proponer una combinación ideal de perfiles por sedes que maximice el potencial del equipo

## **2.2 Metodología**

París et al. (2017) proponen un repertorio de competencias para los profesionales de la orientación, sin embargo, no disponen de un diccionario asociado que permita realizar e interpretar un análisis situacional. Por el contrario, el PDA permite desarrollar un mapa del perfil comportamental del equipo y diseñar perfiles a medida, asimismo dispone de un diccionario de competencias que se actualiza de forma constante. Además, se puede establecer una equivalencia casi completa con la propuesta de Paris et al. (2017). El PDA mide las habilidades sociales, las tendencias de comportamientos y las competencias asociadas que divide en:

- Genéricas a todos los puestos (24 competencias predefinidas)
- Específicas (surgidas como respuesta a las demandas más actuales):  
Ágiles, Digitales, Emprendedoras y Gestión Positiva del Cambio en tiempos VUCA

En este estudio se analizan las predefinidas, las emprendedoras y las digitales. La adaptación propuesta (Tabla 9) permite conocer en cada una de las competencias el nivel de dominio del grupo de una forma amplia. Posteriormente, se puede determinar cuáles deben ser las prioritarias para este perfil y definir el diccionario con el nivel requerido para el puesto de orientador u orientadora PONOS. Además, el análisis del perfil permite determinar desde la percepción de la persona, en un ambiente favorable, cuáles son sus tendencias de comportamiento natural y cómo entiende que debe adaptarse a los requerimientos del puesto. Por último, permite realizar un primer boceto de las tendencias y perfil comportamental del equipo de orientación de PONOS.

### **2.2.1 Participantes**

La prueba se suministró al equipo de orientación de PONOS, un total de 11 personas, 9 mujeres y 2 hombres, distribuidas en 6 sedes en distintos municipios de la isla de Tenerife, con edades comprendidas entre los 18 y 48 años. Como se apuntó en el capítulo anterior, en cuanto a la formación académica, seis personas son psicólogas, el resto en la especialidad de Relaciones Laborales, Magisterio, Técnico de empleo y Pedagogía. Hay cuatro personas que tienen estudios de postgrado, concretamente Máster, uno de



ellos no está orientado a la especialización profesional en la orientación, es el Máster de Psicología General Sanitaria. Los otros dos másteres que se mencionan están relacionados con la gestión de recursos humanos y son: Máster de Psicología del Trabajo, las Organizaciones y los Recursos Humanos y Máster en Gestión y Recursos Humanos. El grupo tiene formación específica, diversa y heterogénea, la más frecuente es: formación para la orientación laboral, talleres de mejora de la empleabilidad, orientador u orientadora laboral para colectivos en vulnerabilidad social, liderazgo y gestión de equipos, gestión de recursos humanos y certificado de profesionalidad de docencia para la formación en el empleo, entre otros. Seis personas poseen experiencia previa ejerciendo en el campo de la orientación laboral.

### 2.2.2 Instrumento

El instrumento PDA es de fácil cumplimentación para la persona evaluada. Para acceder al instrumento, se facilita un enlace y una vez que la persona accede al él, lee las instrucciones e ingresa nombre y dirección de correo electrónico, pasa a una nueva pantalla en la que tiene acceso a un listado de 86 palabras. Se le solicita que marque aquellas palabras que usarían otras personas para describirla, “la gente dice que soy una persona...”. Una vez seleccionadas las palabras se confirma y se accede a la siguiente pantalla en la que se solicita que marque, del mismo listado, las palabras que realmente la describen, “soy una persona...”. En la última parte, se pide una breve autodescripción de la persona que está completando la prueba.

La herramienta (software de análisis) procesa la información registrada, devolviendo las categorías de comportamiento que se pueden observar y etiquetar, los rasgos de superficie. Los comportamientos fácilmente observables y reportables, que como se indicó son los ejes: Riesgo, Extroversión, Paciencia, Normas y Autocontrol, a los que se asigna la puntuación que corresponde a cada persona evaluada.

Por tanto, supone un complemento perfecto en el conjunto de medidas previstas en el plan de evaluación del Proyecto PONOS.

### 2.2.3 Procedimiento

Durante una sesión de trabajo se anticipó que se les iba a suministrar el enlace para acceder al entorno donde se registran las respuestas y se explicó que no hay respuestas buenas o malas, correctas o incorrectas.

Se les facilitó en un correo electrónico el día 20 de mayo de 2022 con las indicaciones para su cumplimentación: leer con atención las instrucciones, contestar de manera honesta y espontánea, en un espacio tranquilo, libre de

interrupciones y un tiempo de cumplimentación de 15 a 20 minutos. Las pruebas se completaron hasta el 25 de mayo. Una vez terminado, se les devolvió un informe individual y el 26 de mayo se celebró una sesión grupal, donde vivenciaron e interpretaron los resultados en equipo.

## 2.3 Resultados

En la Tabla 10 se resumen los resultados del perfil comportamental natural y adaptado de cada participante. Durante el análisis, a partir de estos resultados, se desglosa el mapa de talento de este equipo.

Tabla 10. Perfil comportamental del equipo de orientación PONOS y la adaptación al puesto

Perfil natural			Perfil Adaptado	
ID	Descripción	Puntuación REPNA	Descripción	Puntuación REPNA
OL1	Apegada a normas	44 19 37 100 69	Apegada a normas	20 20 60 100 68
OL2	Receptiva	0 27 73 100 36	Receptiva	0 33 89 78 28
OL3	Apegada a normas	40 40 20 100 53	Apegada a normas	37 46 17 100 41
OL4	Apegada a normas	15 25 60 100 95	Receptiva	11 11 100 78 100
OL5	Receptiva	15 25 60 100 95	Receptiva	10 20 100 70 35
OL6	Exigente	31 63 6 100 19	Intuitiva	53 82 0 65 18
OL7	Cautivadora	4 84 12 100 52	Influyente	50 100 14 36 18
OL8	Apegada a normas	39 32 29 100 59	Apegada a normas	15 14 71 100 60
OL9	Amigable	5 52 100 43 0	Orientada a personas	12 100 88 0 0
OL10	Receptiva	0 24 88 88 32	Precisa	0 39 69 92 4
OL11	Orientada a personas	6 76 100 18 0	Amable	0 100 47 53 40

*Nota:* elaboración propia con información de la investigación

### 2.3.1 Perfil comportamental y competencias: promedios del equipo

Las tendencias de comportamiento en su estilo natural, en un ambiente favorable, son las de un equipo con alta tendencia al análisis, que requiere una



organización que le brinde seguridad y orden. El grupo tiende al bajo riesgo y la alta norma, perciben que para dar los resultados deben cumplir las normas al pie de la letra, una alta orientación al análisis, por lo que necesitan instrucciones claras para poder actuar, pues para asumir riesgos tienden a reflexionar y analizar al detalle para minimizar los errores. Por tanto, es un equipo orientado a realizar las tareas perfectas en estructuras organizadas y bien alineadas. En el perfil adaptado se aprecian pocas modificaciones, por lo que perciben que su perfil es adecuado para el puesto que desempeñan.

El Equilibrio de Energía del Grupo expresa la percepción del grupo en referencia al despliegue de su propia Energía y la que siente que le requiere la situación actual. Permite observar si el grupo se siente aprovechado, sub-aprovechado o sobre-exigido. En este caso, la energía del grupo se encuentra en un nivel aprovechado, 47%. La tendencia grupal refleja que el Grupo entiende que su Nivel de Energía se encuentra a un nivel cercano al que requiere la situación actual. Esto podría indicar que el grupo siente que puede responder adecuadamente a los requerimientos actuales de energía.

Con respecto a la Modificación del Perfil cuando el indicador se encuentra en este rango (72%) se entiende que el grupo puede adaptarse, es algo flexible. No tendrá mayores problemas en adaptarse si bien en ciertas ocasiones puede mostrar algo de resistencia para cambiar su estilo y adaptarse a lo que exige la situación actual.

La Figura 8 responde al promedio en cada de unos de los ejes (REPNA) en el perfil natural y adaptado, que se interpreta de la siguiente manera:

- En el **eje del riesgo** (17), la tendencia del grupo tiende a necesitar manejarse dentro de una estructura que le brinde dirección y seguridad, en la medida de lo posible evitar situaciones de riesgo. En la adaptación al entorno actual su eje se mantiene (18).
- En el **eje de la extroversión** (42), el grupo se encuentra repartido, según la situación desplegarán un estilo orientado a las personas de forma influyente o adoptarán una postura de escucha activa, observación y análisis. En la situación actual, adoptan una posición situacional (51).
- En el **eje de la paciencia** (53), de manera natural el grupo está repartido, sin embargo, en el perfil adaptado (59), el grupo se mantiene situacional con una tendencia alta deben tomar tiempo para planificar las tareas, hacerlas al detalle y dedicar tiempo para hacer las cosas bien.
- En el **eje de las normas** (86), el grupo presenta un perfil natural uniforme, orientado a cumplir normas en estructuras definidas. En la situación

adaptada (70), el grupo se reparte, aunque sigue manteniendo una alta tendencia a la norma.

- Con respecto al eje del autocontrol (40), el grupo se reparte entre la tendencia baja (emocionales) y la situacional (emoción-razón). Aunque en contexto profesional, se muestran más emocionales a la hora de dar las respuestas (37).

Figura 8. Perfil Natural y Adaptado del Equipo en un ambiente favorable



Nota: elaboración propia con información de la investigación

## Competencias asociadas a las tendencias de comportamiento

En la Figura 9 se puede apreciar el promedio en las tendencias comportamentales; el grupo despliega un estilo reactivo, ya que en el gráfico radar se marcan desde posiciones expeditivas hasta el desarrollo de personas, en la parte inferior, es decir, orientados a las altas normas y pacientes. Además, indica aquellas competencias desiertas en este equipo, desde la determinación hasta la autonomía, la zona proactiva. En la situación adaptada, presenta una baja variabilidad con respecto al perfil natural, se aprecia una pequeña adaptación en mostrarse más influyentes y disponibles.



Figura 9. Gráfico radar comportamental del perfil natural y la precepción grupal de adaptación al entorno laboral



Nota: elaboración propia con información de la investigación

Para facilitar la interpretación del nivel de dominio se asocia con colores de la siguiente manera:

- ▶ **Excelente:** superior al 81%
- ▶ **Muy buena:** entre el 61% y el 80%
- ▶ **Aceptable:** entre el 41% y el 60%
- ▶ **Baja:** menor o igual al 40%

Las competencias en las que perciben que deben desplegar para dar los resultados y cuáles descienden, se indican como sigue:

- ▶ Invierten energía en desplegar el estilo 🔄
- ▶ Descienden la inversión de energía para desplegar el estilo 📉

La Tabla 11 refleja las puntuaciones obtenidas del equipo de orientación en las competencias genéricas asociadas al perfil según Paris et al. (2017). El grupo se mueve en un nivel aceptable, 41% y el 60%. Con un buen nivel, 61% al 81%, destacan: habilidades operativas, autocontrol, trabajo en equipo y cooperación, vocación por la calidad de Productos y Proyectos, Planificación coincidentes con aquellas competencias relacionadas con un perfil reactivo, con tendencia al análisis y al cumplimiento de la norma. Las competencias donde el grupo presenta un nivel bajo, por debajo del 40%, como es impacto e influencia, visión global del negocio, liderazgo, capacidad de negociación y dirección de gente. En cuanto a la percepción del grupo sobre la situación actual, podemos observar cuales de ellas entienden que deben de desplegar. Es normal que si las personas invierten energía en desplegar unas competencias otras bajen, en este caso, el grupo entiende que debe ser más influente, disponer de más autoconfianza, ver el proyecto de forma global, liderar, aumentar su capacidad de negociación, desarrollar y dirigir personas. Por lo que el grupo percibe que debe invertir energía en aquellas que son

clave para conseguir el objetivo y, coincide, con aquellas que tienen bajas y son imprescindibles como, por ejemplo, la comunicación y el liderazgo.

Tabla 11. Promedio del equipo de orientación en las competencias genéricas

Competencias genéricas PARIS et al. (2017)	Competencias PDA	Perfil natural	Perfil adaptado	Nivel	Percepción situación actual
Habilidades sociales, personales y relacionales	Impacto e Influencia	37,8	47,1	Baja	
	Comunicación	42,3	53,5	Aceptable	
Proactividad, iniciativa y autonomía	Iniciativa	46,2	44,6	Aceptable	
	Innovación	55,7	50,1	Aceptable	
	Habilidades operativas	68,4	59,5	Muy buena	
Reflexividad, pensamiento crítico y capacidad de análisis	Autoconfianza	41,8	48,1	Aceptable	
	Autocontrol	75,6	73	Muy buena	
Trabajo en equipo	Trabajo en Equipo y Cooperación	72,7	72,7	Muy buena	
Adaptación al cambio y flexibilidad	Flexibilidad	58,5	57,9	Aceptable	
Visión global del contexto	Visión Integral del Proyecto	35,5	40,2	Baja	
Compromiso profesional según los principios deontológicos y desempeño ético	Vocación por la calidad de Productos y Proyectos	72,6	64,5	Muy buena	
Heterogeneidad, diversidad intercultural y sensibilidad por la igualdad de oportunidades	Sensibilidad Interpersonal	51,2	61,2	Aceptable	
	Sensibilidad política	45,9	54,1	Aceptable	
Organización, planificación gestión del tiempo y optimización de recursos	Planificación	63,8	60,7	Muy buena	
Liderazgo	Liderazgo	36,4	45,7	Baja	
Negociación y resolución de conflictos	Capacidad de Negociación	34,6	44,6	Baja	
	Resolución de problemas y toma de decisiones	48,9	46,6	Aceptable	
Orientación al logro, coaching y mentoring	Desarrollo de Personas	56,9	61,9	Aceptable	
	Orientación a resultados	40,4	40,5	Aceptable	
	Pensamiento Estratégico	40,9	41,8	Aceptable	
	Búsqueda de información	47,8	46,5	Aceptable	



Coordinación interna y externa entre los diferentes perfiles profesionales	Dirección de Gente	35,4	39,8	Baja	
	Autoconfianza	34,4	42,6	Baja	
Espíritu emprendedor	Capacidad de Negociación	45,3	57,1	Aceptable	
	Gestión del Riesgo	49,7	46,5	Aceptable	
	Iniciativa	47,1	47,6	Aceptable	
	Liderazgo de Equipos	50,6	56,8	Aceptable	
	Perseverancia	40,2	50,0	Aceptable	
Competencia Digital	Aprendizaje exponencial	33,9	43,5	Baja	
	Colaboración dinámica	33,0	42,3	Baja	
	Comunicación versátil	51,7	53,1	Aceptable	
	Gestión creativa de la información	32,5	40,3	Baja	
	Liderazgo de equipos en red	33,4	43,4	Baja	
	Prospectiva estratégica	33,1	40,0	Baja	
	Retroalimentación fluida	78,8	76,3	Muy buena	

*Nota:* elaboración propia con información de la investigación

Respecto a las competencias relacionadas con el emprendimiento, el promedio de grupo se mueve en un nivel aceptable invirtiendo energía en tener mayor autoconfianza, capacidad de negociación, liderazgo de equipo y ser perseverante. En la competencia digital, el grupo se mueve en un nivel bajo, aunque, en todas, el grupo invierte energía en desplegarlas. De las competencias, el grupo destaca en comunicación versátil, que presenta un nivel muy bueno.

### 2.3.2 Perfil comportamental y competencias: análisis por sedes

Con el objetivo de profundizar en las tendencias de comportamiento y ahondar en el mapa del talento del equipo de orientación de PONOS, también con la intención de establecer algunas relaciones con los efectos de la intervención en las competencias sociopersonales de las personas orientadas, se realizó un análisis por cada una de las seis sedes.

#### Tendencias de comportamiento sede 1

El perfil natural de este equipo es la combinación de dos estilos. En la Tabla 12, se observa que la OL1, despliega un estilo reactivo, orientada a las tareas desde

el eje de la norma, las asume desde la calidad y la perfección, destaca su capacidad de análisis. Asumir riesgos dependerá de la situación con una tendencia más marcada a analizar antes de asumirlos. Le motivarán las instrucciones claras, una organización estructurada, así como recibir retroalimentación sobre el cumplimiento de sus tareas. La OL11, orientada a personas, despliega un estilo comunicativo y paciente. Con tendencia al análisis al asumir riesgos y menos estructurada a la hora de abordar las tareas, tiende a un estilo propio, menos normativo. En el perfil adaptado, la percepción sobre los ajustes en el entorno profesional, la OLI mantiene el mismo estilo, por lo que percibe que su perfil es adecuado para las funciones y tareas que desempeña. En el caso de la OL11, entiende que para dar los resultados debe mostrarse más influyente y comunicativa. Invierte energía en ser más proactiva y, desde el eje de la paciencia, adaptarse a la situación, tareas planificadas, pero también asumir variedad de tareas y rapidez en la entrega.

**Tabla 12. Perfil comportamental natural (REPNA) y percepción sobre la adaptación al entorno laboral, sede 1**

Participantes	Perfil Natural	Perfil Natural REPNA	Perfil Adaptado REPNA	Perfil Adaptado
OL1	Apegada a normas	44 19 37 100 69	20 20 60 100 68	Apegada a normas
OL11	Orientada a personas	6 76 100 18 0	0 100 47 53 40	Amable

*Nota:* elaboración propia con información de la investigación

Con respecto a las competencias genéricas más las específicas propuestas (emprendimiento y ágiles), en la Tabla 13, se refleja el nivel de las competencias en el estilo natural (excelente 81%; muy buena 61% y 80%; aceptable: entre el 41% y el 60% y baja menor o igual al 40%) y, cómo entienden que se adaptan en este momento (perfil adaptado).

**Tabla 13. Competencias genéricas, espíritu emprendedor y ágiles, sede 1**

Competencias genéricas PARIS et al. (2017)	Competencias PDA	PN OL1	PN OL11	PA OL1	PA OL11
Habilidades sociales, personales y relacionales	Impacto e Influencia	37	55	21	66
	Comunicación	33	68	28	79
	Iniciativa	74	28	48	30
Proactividad, iniciativa y autonomía	Innovación	89	24	63	33
	Habilidades operativas	94	41	83	34
Reflexividad, pensamiento crítico y capacidad de análisis	Autoconfianza	48	52	36	53
	Autocontrol	68	86	87	76
Trabajo en equipo	Trabajo en Equipo y Cooperación	61	90	80	76
Adaptación al cambio y flexibilidad	Flexibilidad	70	55	73	77
Visión global del contexto	Visión Integral del Proyecto	56	41	45	33
Compromiso profesional según los principios deontológicos y desempeño ético	Vocación por la calidad de Productos y Proyectos	90	54	85	41



Competencias genéricas PARIS et al. (2017)	Competencias PDA	PN OL1	PN OL11	PA OL1	PA OL11
Heterogeneidad, diversidad intercultural y sensibilidad por la igualdad de oportunidades	Sensibilidad Interpersonal	30	90	42	77
	Sensibilidad política	42	74	45	65
Organización, planificación gestión del tiempo y optimización de recursos	Planificación	73	65	74	43
Liderazgo	Liderazgo	44	42	28	63
Negociación y resolución de conflictos	Capacidad de Negociación	34	60	28	56
	Resolución de problemas y toma de decisiones	71	41	54	24
Orientación al logro, coaching y mentoring	Desarrollo de Personas	44	86	53	71
	Orientación a resultados	67	24	44	36
	Pensamiento Estratégico	63	38	48	28
	Búsqueda de información	67	46	58	31
Coordinación interna y externa entre los diferentes perfiles profesionales	Dirección de Gente	51	40	34	36
Espíritu emprendedor	Autoconfianza	39	56	24	43
	Capacidad de Negociación	30	78	25	85
	Gestión del Riesgo	78	34	58	24
	Iniciativa	67	31	39	45
	Liderazgo de Equipos	51	52	33	80
	Perseverancia	33	76	29	53
Competencia digital	Aprendizaje exponencial	37	50	24	59
	Colaboración dinámica	35	52	20	54
	Comunicación versátil	61	35	39	69
	Gestión creativa de la información	42	46	24	44
	Liderazgo de equipos en red	32	59	24	57
	Prospectiva estratégica	43	48	26	40
	Retroalimentación fluida	69	77	77	94

Nota: PN=perfil natural; PA: perfil adaptado. Elaboración propia con información de la investigación

## Tendencias de comportamiento sede 2

El equipo de la sede 2 (Tabla 14), está compuesto por la OL9, en una situación natural y favorable es amigable en su aproximación, dedica tiempo a los demás, sabe escuchar y tiene un alto grado de empatía hacia las personas. En la situación adaptada, entiende que debe tener un estilo más orientado a personas, desde una alta extroversión, siendo influyente y persuasiva, orientada a la calidad y el detalle a la hora de realizar las tareas. La OL6, en el perfil natural presenta tendencia a seguir pautas y a analizar la información. La paciencia baja determina que está orientada a realizar más de una tarea a la vez y la alta norma, a realizarlas desde la perfección y la autoexigencia. En la situación actual, entiende que debe cambiar a intuitiva, esto significa, que esta persona percibe que para dar los resultados esperados debe ser más decida a la hora de tomar decisiones, dependiendo del momento, con un perfil más influyente. Su aproximación a las tareas depende de la situación, con una tendencia alta, puede orientarse a varias tareas a la vez o de forma concentrada, con un estilo paciente. En cuanto a la norma, invierte energía en

ser menos normativa y planificada, entiende que debe ser creativa a la hora de abordar las situaciones.

**Tabla 14. Perfil comportamental natural (REPNA) y percepción sobre la adaptación al entorno laboral, sede 2**

Participantes	Perfil Natural	Perfil Natural REPNA	Perfil Adaptado REPNA	Perfil Adaptado
OL9	Amigable	5 52 100 43 0	12 100 88 0 0	Orientada a personas
OL6	Exigente	31 63 6 100 19	53 82 0 65 18	Intuitiva

*Nota:* elaboración propia con información de la investigación

En la Tabla 15, se recoge el nivel de las competencias genéricas, espíritu emprendedor y las digitales de cada profesional y cómo las adaptan en la situación actual (perfil adaptado).

**Tabla 15. Competencias genéricas, espíritu emprendedor y ágiles, sede 2**

Competencias genéricas PARIS et al. (2017)	Competencias PDA	PN	PN	PA	PA
		OL9	OL6	OL9	OL6
Habilidades sociales, personales y relacionales	Impacto e Influencia	41	58	68	82
	Comunicación	52	57	80	79
Proactividad, iniciativa y autonomía	Iniciativa	29	64	31	71
	Innovación	29	76	24	74
	Habilidades operativas	54	64	31	47
Reflexividad, pensamiento crítico y capacidad de análisis	Autoconfianza	45	33	58	50
	Autocontrol	89	43	79	30
Trabajo en equipo	Trabajo en Equipo y Cooperación	96	56	80	43
Adaptación al cambio y flexibilidad	Flexibilidad	58	89	59	87
Visión global del contexto	Visión Integral del Proyecto	25	20	44	31
Compromiso profesional según los principios deontológicos y desempeño ético	Vocación por la calidad de Productos y Proyectos	70	64	42	44
Heterogeneidad, diversidad intercultural y sensibilidad por la igualdad de oportunidades	Sensibilidad Interpersonal	82	40	93	52
	Sensibilidad política	68	28	74	31
Organización, planificación gestión del tiempo y optimización de recursos	Planificación	74	45	54	32
Liderazgo	Liderazgo	29	54	55	78
Negociación y resolución de conflictos	Capacidad de Negociación	46	32	68	52
	Resolución de problemas y toma de decisiones	45	48	38	49
Orientación al logro, coaching y mentoring	Desarrollo de Personas	83	35	82	34
	Orientación a resultados	24	51	30	62
	Pensamiento Estratégico	38	35	38	41
Búsqueda de información	Búsqueda de información	49	33	41	31
Coordinación interna y externa entre los diferentes perfiles profesionales	Dirección de Gente	33	35	46	51
Espíritu emprendedor	Autoconfianza	47	42	63	63
	Capacidad de Negociación	63	57	88	78
	Gestión del Riesgo	39	53	31	52
	Iniciativa	27	77	38	90



Competencias genéricas PARIS et al. (2017)	Competencias PDA	PN OL9	PN OL6	PA OL9	PA OL6
	Liderazgo de Equipos	40	83	64	100
	Perseverancia	68	32	79	47
Competencia digital	Aprendizaje exponencial	36	47	62	71
	Colaboración dinámica	39	42	63	66
	Comunicación versátil	26	85	46	96
	Gestión creativa de la información	36	41	55	63
	Liderazgo de equipos en red	45	38	69	61
	Prospectiva estratégica	39	37	54	56
	Retroalimentación fluida	79	71	72	57

*Nota:* PN=perfil natural; PA: perfil adaptado. Elaboración propia con información de la investigación

### Tendencias de comportamiento sede 3

En la sede 3 (Tabla 16) hay una sola persona (OL2). Sus tendencias de comportamientos se asocian a un perfil receptivo, no asume riesgos (0) se orienta al análisis de la situación. Se aproxima a las personas desde la escucha activa y el análisis, tendencia baja en la extroversión (27). Con respecto al eje de la paciencia (73) se orienta a la calidad, necesita tiempo para hacer las cosas bien, que combinado con el eje de las normas (100), su eje predominante, implica alto grado de estructuración para abordar las tareas y una alta tendencia a la perfección. En la situación actual, realiza ajustes en la paciencia y la norma, entiende que para dar los resultados esperados debe ser más proactiva (89) y menos estructurada, más creativa al afrontar las tareas (78). Respecto del autocontrol (36) describe a una persona con una respuesta emocional, más aún en la situación actual (28). En casos como este eje es recomendable analizarlo con las personas y el grupo para intentar tender a lo situacional.

**Tabla 16. Perfil comportamental natural (REPNA) y percepción sobre la adaptación al entorno laboral, sede 3**

Participantes	Perfil Natural	Perfil Natural REPNA	Perfil Adaptado REPNA	Perfil Adaptado
OL2	Receptiva	0 27 73 100 36	0 33 89 78 28	Receptiva

*Nota:* elaboración propia con información de la investigación

El nivel de las competencias y su adaptación al entorno se recoge en la

**Tabla 17. Competencias genéricas, espíritu emprendedor y ágiles, sede 3**

Competencias genéricas PARIS et al. (2017)	Competencias PDA	PN OL2	PA OL2
Habilidades sociales, personales y relacionales	Impacto e Influencia	22	29
	Comunicación	28	40
	Iniciativa	39	36
Proactividad, iniciativa y autonomía	Innovación	51	44
	Habilidades operativas	77	75
	Autoconfianza	40	46

Competencias genéricas PARIS et al. (2017)	Competencias PDA	PN OL2	PA OL2
Reflexividad, pensamiento crítico y capacidad de análisis	Autocontrol	87	93
Trabajo en equipo	Trabajo en Equipo y Cooperación	81	91
Adaptación al cambio y flexibilidad	Flexibilidad	24	21
Visión global del contexto	Visión Integral del Proyecto	34	40
Compromiso profesional según los principios deontológicos y desempeño ético	Vocación por la calidad de Productos y Proyectos	85	86
Heterogeneidad, diversidad intercultural y sensibilidad por la igualdad de oportunidades	Sensibilidad Interpersonal	48	66
	Sensibilidad política	49	67
Organización, planificación gestión del tiempo y optimización de recursos	Planificación	76	84
Liderazgo	Liderazgo	21	30
Negociación y resolución de conflictos	Capacidad de Negociación	26	39
	Resolución de problemas y toma de decisiones	52	51
Orientación al logro, coaching y mentoring	Desarrollo de Personas	65	82
	Orientación a resultados	31	30
	Pensamiento Estratégico	40	45
	Búsqueda de información	52	59
Coordinación interna y externa entre los diferentes perfiles profesionales	Dirección de Gente	31	34
Espíritu emprendedor	Autoconfianza	24	34
	Capacidad de Negociación	34	49
	Gestión del Riesgo	49	49
	Iniciativa	34	30
	Liderazgo de Equipos	34	37
	Perseverancia	37	53
Competencia digital	Aprendizaje exponencial	20	28
	Colaboración dinámica	21	30
	Comunicación versátil	36	32
	Gestión creativa de la información	22	29
	Liderazgo de equipos en red	23	34
	Prospectiva estratégica	25	33
	Retroalimentación fluida	88	94

*Nota:* PN=perfil natural; PA: perfil adaptado. Elaboración propia con información de la investigación

## Tendencias de comportamiento sede 4

En el equipo de la sede 4 (Tabla 18) el perfil natural de OL7, muestra tendencia al análisis a la hora de abordar riesgos (4). Despliega un estilo extrovertido, comunicativo e influyente (84). En la paciencia (12) está orientada a realizar las tareas de forma proactiva, le motiva la variedad. La tendencia predominante es la norma (100), necesita instrucciones claras y una estructura que le brinde seguridad. Situacional en cuanto al eje del autocontrol (52), equilibrio entre la emoción-razón. En el perfil adaptado, esta persona invierte energía en transformar su estilo a una persona influyente. El eje del riesgo (50) lo coloca en situacional, depende del momento, la persona será proactiva o reactiva al asumirlos. El eje de la extroversión (100) aumenta desplegando ese estilo



influyente y convirtiéndolo en el eje predominante. A su vez, se mantiene proactiva en el eje de la paciencia (14), sin embargo, invierte mucha en energía en ser más creativa, menos estructurada y planificada. Esto puede estar afectando al eje de del autocontrol (18), en la situación actual se muestra emocional, planifica menos sus respuestas, quizás está reflejando esa inversión de energía en desplegar un estilo contrario a su perfil natural. En este caso, sería interesante indagar con la persona. El perfil natural de OL8 presenta tendencias a seguir pautas y reglas a través de su eje predominante, la norma (100). Asume riesgos (39) dependiendo de la situación, pero con una tendencia a analizar antes. La paciencia baja (29) determina que está orientada a realizar más de una tarea a la vez y la alta norma, a realizarlas desde la perfección y la autoexigencia. Es una persona que, a la hora de responder, tiende a ser situacional con una tendencia a reflexionar antes de hablar, más racional. En la situación actual, entiende que su perfil es adecuado a las tareas que desempeña, realiza ajustes, pero no significativos.

**Tabla 18. Perfil comportamental natural (REPNA) y percepción sobre la adaptación al entorno laboral, sede 4**

Participantes	Perfil Natural	Perfil Natural REPNA	Perfil Adaptado REPNA	Perfil Adaptado
OL 7	Cautivador	4 84 12 100 52	50 100 14 36 18	Influyente
OL 8	Apegada a normas	39 32 29 100 59	15 14 71 100 60	Apegada a normas

*Nota:* elaboración propia con información de la investigación

En la Tabla 19, se muestran las competencias genéricas para cada persona, tanto el perfil natural como el adaptado.

**Tabla 19. Competencias genéricas, espíritu emprendedor y ágiles, sede 4**

Competencias genéricas PARIS et al. (2017)	Competencias PDA	PN OL7	PN OL8	PA OL7	PA OL8
Habilidades sociales, personales y relacionales	Impacto e Influencia	50	38	85	28
	Comunicación	56	30	86	30
	Iniciativa	41	67	54	55
Proactividad, iniciativa y autonomía	Innovación	52	82	51	67
	Habilidades operativas	47	88	29	93
Reflexividad, pensamiento crítico y capacidad de análisis	Autoconfianza	30	47	64	50
	Autocontrol	67	61	37	94
Trabajo en equipo	Trabajo en Equipo y Cooperación	61	56	41	88
Adaptación al cambio y flexibilidad	Flexibilidad	100	79	89	62
Visión global del contexto	Visión Integral del Proyecto	26	47	44	49
Compromiso profesional según los principios deontológicos y desempeño ético	Vocación por la calidad de Productos y Proyectos	47	80	25	97
Heterogeneidad, diversidad intercultural y sensibilidad por la igualdad de oportunidades	Sensibilidad Interpersonal	51	28	65	51
	Sensibilidad política	39	31	49	58

Competencias genéricas PARIS et al. (2017)	Competencias PDA	PN OL7	PN OL8	PA OL7	PA OL8
Organización, planificación gestión del tiempo y optimización de recursos	Planificación	32	63	27	86
Liderazgo	Liderazgo	53	42	75	34
Negociación y resolución de conflictos	Capacidad de Negociación	35	27	61	35
	Resolución de problemas y toma de decisiones	24	61	40	63
Orientación al logro, coaching y mentoring	Desarrollo de Personas	39	37	42	69
	Orientación a resultados	42	60	51	49
	Pensamiento Estratégico	24	53	38	56
	Búsqueda de información	25	54	24	70
Coordinación interna y externa entre los diferentes perfiles profesionales	Dirección de Gente	25	44	53	41
	Autoconfianza	26	33	66	34
Espíritu emprendedor	Capacidad de Negociación	55	29	86	36
	Gestión del Riesgo	32	67	36	68
	Iniciativa	55	67	75	45
	Liderazgo de Equipos	74	55	95	38
	Perseverancia	26	25	56	44
	Aprendizaje exponencial	42	35	76	28
	Colaboración dinámica	36	32	71	29
Competencia digital	Comunicación versátil	77	70	88	42
	Gestión creativa de la información	31	36	64	32
	Liderazgo de equipos en red	34	28	69	30
	Prospectiva estratégica	25	36	57	36
	Retroalimentación fluida	81	70	52	89

*Nota:* PN=perfil natural; PA: perfil adaptado. Elaboración propia con información de la investigación

## Tendencias de comportamiento sede 5

En el equipo de la sede 5 (Tabla 20), el perfil natural de OL5, en una situación favorable, es amigable en su aproximación por el eje del riesgo (15) y la extroversión (25), dedica tiempo a los demás, sabe escuchar y tiene un alto grado de empatía hacia las personas desde la reactividad. Sus tendencias predominantes están en el eje de la paciencia (60) orientada a la calidad y el eje de la norma (100) estructurada, organizada y cumplidora de reglas. En la situación actual (adaptada), entiende que para dar resultados su estilo es adecuado. La OL3 en el perfil natural presenta tendencia a seguir pautas y reglas, eje de la norma (100), así como a analizar la información antes de asumir riesgos (15). La paciencia baja determina que está orientada a realizar más de una tarea a la vez y la norma alta, a realizarlas desde la perfección y la autoexigencia. En el eje del autocontrol (53) tiene respuestas situacionales, ni racional ni emocional, está en la mitad. En la adaptación de su perfil al contexto laboral, entiende que su estilo es adecuado a la situación, se observa



poca variabilidad en los ejes, salvo que quizás responde más emocional al entorno (41).

**Tabla 20. Perfil comportamental natural (REPNA) y percepción sobre la adaptación al entorno laboral**

Participantes	Perfil Natural	Perfil Natural REPNA	Perfil Adaptado REPNA	Perfil Adaptado
OL 5	Receptiva	15 25 60 100 95	10 20 100 70 35	Receptiva
OL 3	Apegada a normas	40 40 20 100 53	37 46 17 100 41	Apegada a normas

*Nota:* elaboración propia con información de la investigación

Las competencias genéricas para este perfil se muestran en la Tabla 21.

**Tabla 21. Competencias genéricas, espíritu emprendedor y ágiles, sede 5**

Competencias genéricas PARIS et al. (2017)	Competencias PDA	PN	PN	PA	PA
		OL5	OL3	OL5	OL3
Habilidades sociales, personales y relacionales	Impacto e Influencia	22	47	21	38
	Comunicación	26	41	35	40
Proactividad, iniciativa y autonomía	Iniciativa	42	72	33	58
	Innovación	55	85	40	72
Reflexividad, pensamiento crítico y capacidad de análisis	Habilidades operativas	78	81	74	65
	Autoconfianza	38	39	47	30
Trabajo en equipo	Autocontrol	78	56	98	46
	Trabajo en Equipo y Cooperación	84	47	100	47
Adaptación al cambio y flexibilidad	Flexibilidad	60	61	44	71
Visión global del contexto	Visión Integral del Proyecto	33	43	47	34
Compromiso profesional según los principios deontológicos y desempeño ético	Vocación por la calidad de Productos y Proyectos	86	77	84	63
Heterogeneidad, diversidad intercultural y sensibilidad por la igualdad de oportunidades	Sensibilidad Interpersonal	44	31	69	29
	Sensibilidad política	46	28	66	28
Organización, planificación gestión del tiempo y optimización de recursos	Planificación	75	55	85	42
Liderazgo	Liderazgo	21	55	28	44
	Capacidad de Negociación	24	32	41	25
Negociación y resolución de conflictos	Resolución de problemas y toma de decisiones	54	57	54	44
	Desarrollo de Personas	61	36	79	25
Orientación al logro, coaching y mentoring	Orientación a resultados	32	64	28	49
	Pensamiento Estratégico	40	49	48	35
Búsqueda de información	Búsqueda de información	52	51	63	34
	Dirección de Gente	31	43	35	31
Coordinación interna y externa entre los diferentes perfiles profesionales	Autoconfianza	25	38	33	27
	Capacidad de Negociación	31	40	39	34
	Gestión del Riesgo	51	66	51	51
	Iniciativa	38	75	24	65
	Liderazgo de Equipos	35	69	26	63
Espíritu emprendedor	Perseverancia	35	27	53	24
	Aprendizaje exponencial	20	43	24	34
	Colaboración dinámica	21	39	26	29
Competencia digital	Comunicación versátil	37	81	24	72

Gestión creativa de la información	22	42	27	31
Liderazgo de equipos en red	22	34	31	24
Prospectiva estratégica	25	40	33	28
Retroalimentación fluida	84	72	81	63

*Nota:* PN=perfil natural; PA: perfil adaptado. Elaboración propia con información de la investigación

## Tendencias de comportamiento sede 6

En el equipo de la sede 6 (Tabla 22), OL4 se orienta a normas (100) y a la calidad a la hora de abordar las tareas (60), una aproximación reactiva desde las cualidades de análisis, observación y escucha activa entre otras. Asume riesgos (15) desde el análisis y su relación con los demás es de escucha y observación (25). El eje del autocontrol (95) muestra que antes de responder analiza la situación, en concreto, su indicador alto, apunta que en ocasiones puede parecer que no expresa emociones delante de los demás, puede ser percibida como rígida. En la situación adaptada, adopta un perfil receptivo, es decir, invierte los valores de la paciencia (100), más orientada a la calidad, el detalle y, en la norma (78), menos planificada y más creativa, pero desde el cumplimiento de pautas y la perfección al abordar las tareas. En cuanto al eje del autocontrol (100), entiende que debe ser más planificada en la situación actual. En este dato se suele poner el foco, pues estar en los extremos es poco recomendable.

El perfil natural de OL10, presenta unas tendencias a seguir pautas y reglas desde la calidad y la concentración. El riesgo (0) muestra que analiza la información previa a tener iniciativas. La extroversión (24) apunta a una persona que se aproxima desde la reactividad, la observación, la escucha y el análisis. Es la paciencia (88) y la norma (88) las que determinan este perfil receptivo. En cuanto al autocontrol (32) es una persona con tendencia emocional al responder a las situaciones, planifica menos las respuestas, dice lo que piensa. En la situación actual, entiende que debe ser más paciente e invierte energía en aumentar ese estilo (100) y suavizar su tendencia a la norma, que siguen siendo alta (78). El autocontrol (4) indica que esta persona, responde emocionalmente, igual que OL4, debería tender al centro, aunque en este caso, al ser en el eje situacional, pudo deberse a alguna cuestión puntual del momento en que responde, habría que indagar algo más.

En resumen, se observa un equipo reactivo en su aproximación, orientado a la calidad, la concentración y el análisis. Además, motivado por los espacios estructurados, con pautas claras y retroalimentación sobre las tareas realizadas.



Tabla 22. Perfil comportamental natural (REPNA) y percepción sobre la adaptación al entorno laboral, sede 6

Participantes	Perfil Natural	Perfil Natural REPNA	Perfil Adaptado REPNA	Perfil Adaptado
OL4	Apegada a normas	15 25 60 100 95	11 11 100 78 100	Receptiva
OL10	Receptiva	0 24 88 88 32	0 39 69 92 4	Precisa

Nota: elaboración propia con información de la investigación

Con respecto a las competencias genéricas para este perfil, la Tabla 23 detalla el nivel por cada orientadora (perfil natural) y cómo las adaptan en la situación actual (perfil adaptado).

Tabla 23. Competencias genéricas, espíritu emprendedor y ágiles, sede 6

Competencias genéricas PARIS et al. (2017)	Competencias PDA	PN OL4	PN OL10	PA OL4	PA OL10
Habilidades sociales, personales y relacionales	Impacto e Influencia	23	22	23	31
	Comunicación	35	30	29	37
	Iniciativa	44	36	31	47
Proactividad, iniciativa y autonomía	Innovación	57	46	42	54
	Habilidades operativas	77	77	63	84
Reflexividad, pensamiento crítico y capacidad de análisis	Autoconfianza	43	51	29	54
	Autocontrol	98	91	77	100
Trabajo en equipo	Trabajo en Equipo y Cooperación	69	87	74	87
Adaptación al cambio y flexibilidad	Flexibilidad	36	23	24	45
Visión global del contexto	Visión Integral del Proyecto	48	38	20	60
Compromiso profesional según los principios deontológicos y desempeño ético	Vocación por la calidad de Productos y Proyectos	77	86	75	88
Heterogeneidad, diversidad intercultural y sensibilidad por la igualdad de oportunidades	Sensibilidad Interpersonal	42	56	50	60
	Sensibilidad política	37	59	37	66
Organización, planificación gestión del tiempo y optimización de recursos	Planificación	71	82	64	90
Liderazgo	Liderazgo	22	25	20	30
Negociación y resolución de conflictos	Capacidad de Negociación	32	32	21	48
	Resolución de problemas y toma de decisiones	52	55	39	64
Orientación al logro, coaching y mentoring	Desarrollo de Personas	53	74	56	79
	Orientación a resultados	47	29	20	50
	Pensamiento Estratégico	48	44	25	64
Búsqueda de información	Búsqueda de información	58	58	35	77
	Dirección de Gente	37	35	20	51
Coordinación interna y externa entre los diferentes perfiles profesionales	Autoconfianza	24	29	39	24
	Capacidad de Negociación	29	37	39	37
	Gestión del Riesgo	56	50	65	38
	Iniciativa	38	29	32	32
	Liderazgo de Equipos	35	29	28	37
	Perseverancia	30	46	55	36
Competencia digital	Aprendizaje exponencial	24	22	33	20
	Colaboración dinámica	24	24	35	20
	Comunicación versátil	41	29	31	31

Competencias genéricas PARIS et al. (2017)	Competencias PDA	PN OL4	PN OL10	PA OL4	PA OL10
	Gestión creativa de la información	25	24	38	20
	Liderazgo de equipos en red	24	27	39	20
	Prospectiva estratégica	27	29	43	20
	Retroalimentación fluida	78	88	84	77

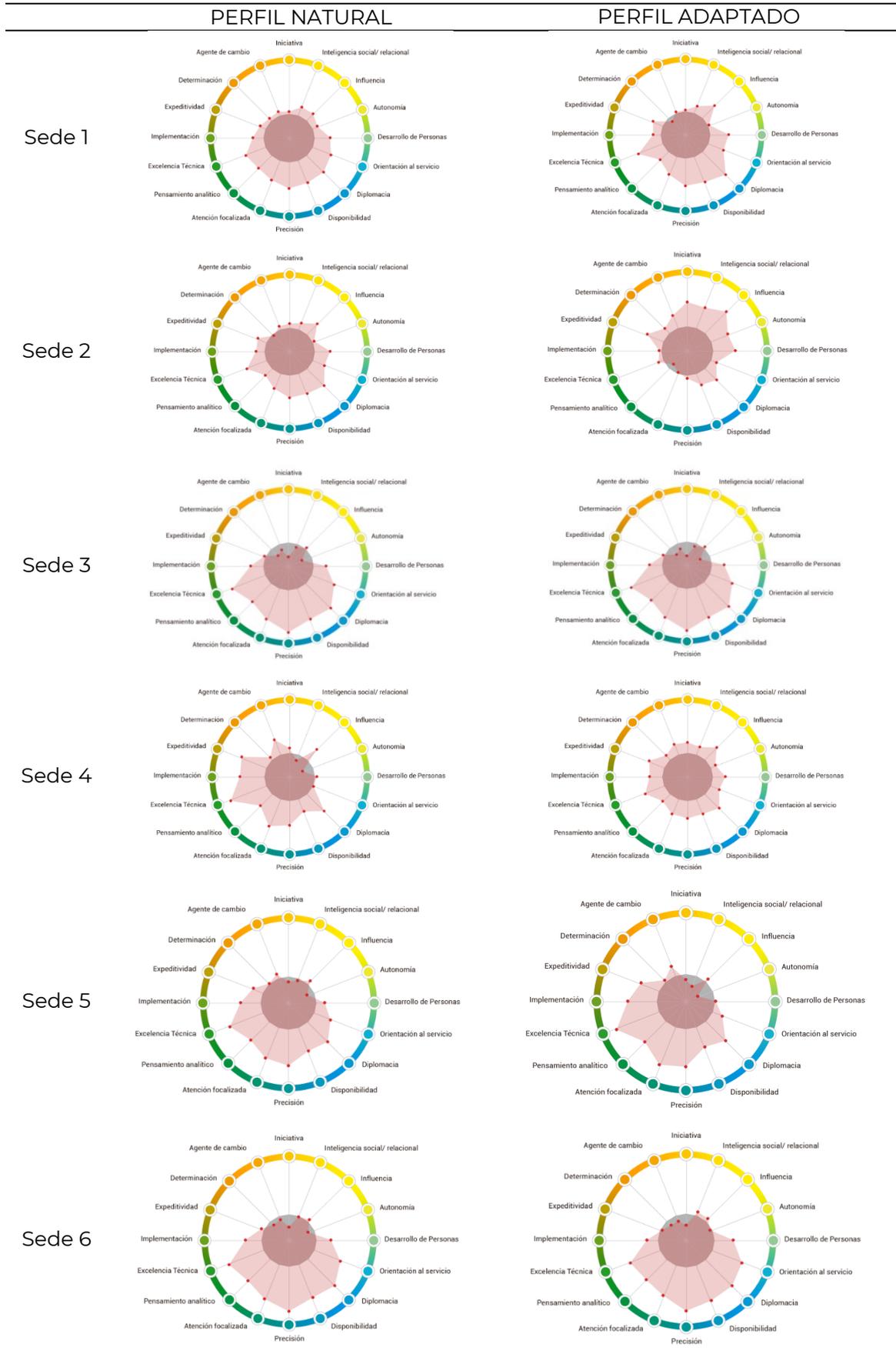
*Nota:* PN=perfil natural; PA: perfil adaptado. Elaboración propia con información de la investigación

En conjunto, del análisis por sedes se desprende la disparidad en la adaptación del estilo según la percepción que cada persona tiene sobre su puesto. En la Figura 10 se incluyen los mapas de comportamientos asociados, perfiles naturales y adaptados, a cada sede. Así, se puede decir que:

- Cada sede tiene unos comportamientos diferentes para dar respuesta en el puesto, asociadas al estilo de la persona y cómo entiende que debe adaptarse.
- Al ser un equipo homogéneo en cuanto a tendencias de comportamiento, las competencias que abarca se encuentran en las mismas zonas quedando descubiertas las que tienen que ver con la proactividad al realizar tareas (determinación, agente de cambio, implementación, etc.) al igual que las habilidades relacionadas con la influencia (iniciativa, inteligencia social/relacional, desarrollo de personas, etc.).
- La sede 4, en el entorno laboral, moldean las tendencias de comportamiento para cubrir todas las competencias, afectando como es lógico al nivel, ya que las abarcan todas. Podría ser un modelo de adaptación para optimizar la respuesta del equipo en la situación actual.



Figura 9. Tendencias comportamentales del equipo PONOS por sedes



Nota: elaboración propia con información de la investigación

### 2.3.3 Potencial de equipo: combinando perfiles

Con el objetivo de identificar el potencial del equipo, se parte de dos modelos teóricos ideales de orientación con los que se contrastarán los perfiles de las personas evaluadas. Se trata de conocer en qué posición se encuentra la persona y el equipo en relación con los modelos propuestos, en aras de señalar posibles vías de mejora.

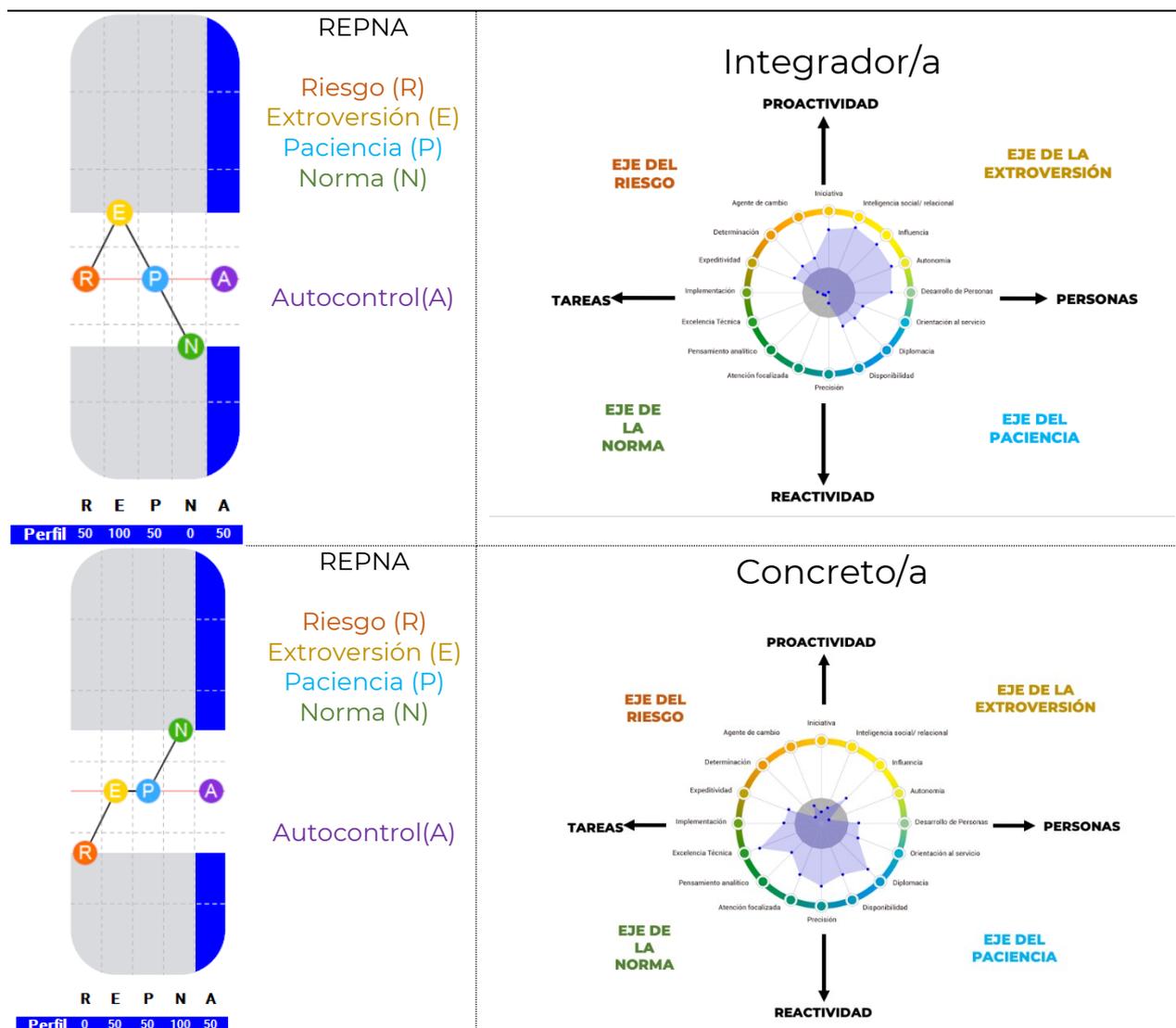
Teniendo en cuenta los comportamientos esperados según la literatura, para el diseño de las propuestas ideales de las tendencias de comportamiento y competencias asociadas al puesto de orientador u orientadora en el Proyecto PONOS, se ha partido del diccionario de perfiles predefinidos: *Jobs*, en el lenguaje PDA. En este caso, se propone una combinación de dos perfiles complementarios por sede, de manera que se abarque el máximo de competencias, se distribuyan las tareas en función del potencial y del estilo natural. Se entiende que esto motiva a la persona porque puede desplegar su máximo potencial junto con un igual que la complementa. Esto puede ser útil como modelo base para la organización de las personas en las sedes, “por potencial y en equipo”.

La selección de los perfiles basados en liderazgo parte de la idea de que el equipo en las sedes debe estimular el desarrollo de las capacidades de las personas orientadas en el entorno de influencia de quien realiza la orientación. Así como, transferir competencias relacionadas con el autoliderazgo a las personas jóvenes con las que intervienen.

El modelo propuesto en la Figura 11 refleja la combinación de los perfiles: integrador/a y concreto/a. Una persona con tendencia proactiva desde la orientación a personas con un estilo situacional en el eje del riesgo y en la paciencia, poco estructurado a la hora de organizarse, por lo que tiene un estilo propio. La otra con tendencia al análisis en el eje del riesgo, situacional en la extroversión y en la paciencia, es decir, en su aproximación a las personas, además, es estructurada en la orientación a las normas (en el anexo 4 se describen los perfiles completos).



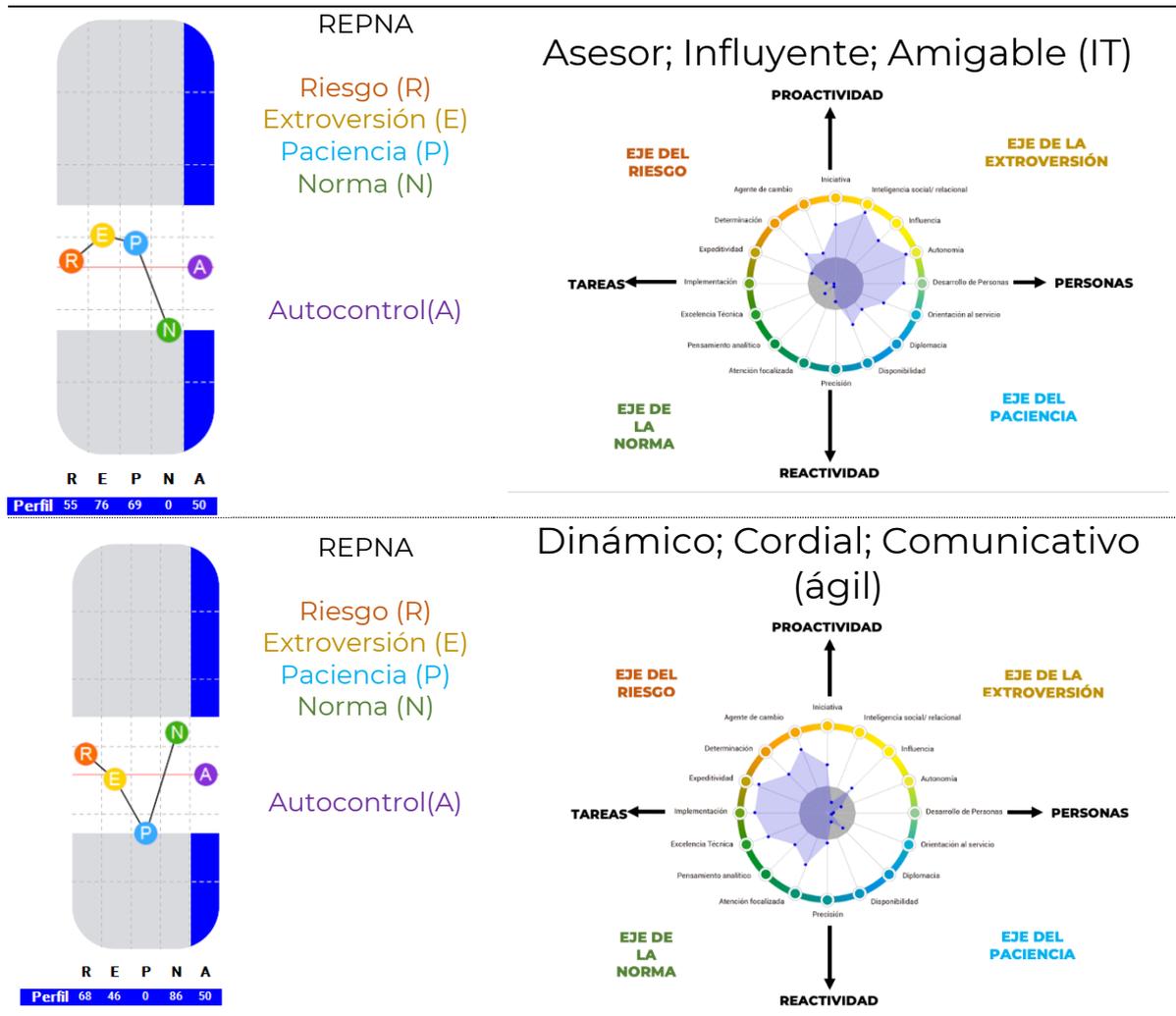
Figura 10. Modelo 1. Un perfil implementador con un perfil reactivo orientado a las tareas (basado en los perfiles predefinidos PDA- liderazgo)



Nota: basado en los puestos de referencia predefinidos por PDA Assessment combinación de dos perfiles de referencia

La Figura 12 presenta otra combinación de perfiles: asesora y dinámico-cordial. Una persona con un estilo natural con alta orientación a personas tanto de forma proactiva como reactiva. Y otra, con un perfil con tendencias de comportamiento reactivas orientada a tareas a través del seguimiento de las políticas y reglas, con un estilo comunicativo y dinámico. En ambos casos, asumen riesgos en función de la situación, en ocasiones se detendrán en recolectar información y, en otros momentos, asumirán riesgos con la información que disponen (en el anexo 5 se describen los perfiles completos).

Figura 11. Modelo 2. Un perfil orientado a personas (IT) (proactivo) con un perfil dinámico (ágil) (reactivo) (basado en los perfiles IT + ágiles)



Nota: basado en los puestos de referencia predefinidos por PDA Assessment combinación de dos perfiles de referencia

Así, se proponen dos modelos complementarios que, simultáneamente, permitirán conocer el acercamiento o alejamiento del equipo entre estos cuatro estilos propuestos para quienes realizan la orientación en PONOS.

La Tabla 24, reúne los resultados de las sedes en cada uno de los modelos. La sede 1, el modelo 1 es OL11 (6 76 100 18 0), un perfil orientado a personas, en este caso, desplegar el perfil integrador le requiere menor esfuerzo (73), tanto desde su estilo natural como adaptado. OL1 orientada a normas (44 19 37 100 69), se aleja de estos perfiles, por lo que requiere un mayor esfuerzo para adaptarse, por tanto, una mayor inversión de energía desplegar ese perfil. En el caso del modelo 2, OL1, se acerca al perfil dinámico desde su perfil natural (80), en la situación actual, desciende (60), pero se observa que invierte energía en el perfil ágil, por lo que puede compensar ese



descenso. En este modelo, se observa, que ambas personas complementan, OL1 desde un perfil ágil y, OL11, desde un perfil IT (78).

En el caso de la sede de 2, el modelo 1, OL9 (5 52 100 43 0), un estilo amigable, en el perfil integrador (54), el cual despliega en la situación actual, ya que entiende debe orientarse a las personas (12 100 88 0 0) para dar los resultados esperados. OL6 un perfil exigente (31 63 6 100 19), se aleja de estos perfiles en el estilo natural, aunque en ambos casos invierte energía en desplegarlos, en la situación actual, modifica su estilo a intuitiva (53 82 0 65 18). En el caso del modelo 2, OL9, se acerca al perfil IT desde su perfil natural (62) desplegándolo en el perfil adaptado (86). En este modelo, se observa, que ambas personas se complementan, OL6 desde un perfil ágil desde su estilo natural (87) y, OL9, desde un perfil IT (62) invirtiendo energía en desplegarlo (86), lo que conlleva el acercamiento al modelo propuesto.

La sede 3 despliega un estilo receptivo (0 27 73 100 36), que, con respecto al modelo 1 se aleja en ambas propuestas. Con respecto al modelo 2, despliega un perfil ágil (48) desde una posición que le requerirá algo de esfuerzo y ponerlo en valor, en la situación actual, invierte energía en aumentar el perfil IT (35). De alguna manera, es como centrarse en desplegar la tendencia del resto de las sedes, que, en los anteriores casos, se combinan acercándose al modelo 2.

La sede 4 respecto del modelo 1, OL7 se acerca al perfil integrador, en su estilo natural (43) y lo incrementa en el adaptado (83) pues transforma su perfil cautivador (4 84 12 100 52) en influyente, de ahí que encaje en ese modelo desde su adaptación actual (50 100 14 36 18). En el caso de OL8, en el modelo 1, no se aprecia acercamiento a ninguno de los Jobs. En cuanto al modelo 2, OL7 despliega un estilo ágil (75) de forma natural igual que OL8 (86), situándose ambos en el mismo perfil. En todos los casos, en el perfil adaptado estas puntuaciones descienden.

En el caso de la sede 5, ninguna de las personas se acerca al modelo 1. Respecto del modelo 2, OL5 de forma natural tiene una alta puntuación (91), en el perfil ágil, lo que significa que desplegarlo requerirá ningún esfuerzo. OL3 de forma natural obtiene una puntuación media (58) en el perfil ágil y en su perfil adaptado invierte energía en desplegar el estilo IT (35).

En cuanto a la sede de 6, en el modelo 1, las personas se alejan del perfil propuesto. En relación con el modelo 2, OL10 tiene una puntuación media en el perfil ágil (58), igual que OL4 que lo despliega en su estilo adaptado (47). En ambos casos, se sitúan en el mismo perfil de forma situacional mientras en el resto de los perfiles descienden sus puntuaciones en la situación actual.

**Tabla 24. Combinación perfiles con los modelos de Jobs PONOS por sedes**

Modelo 1- Combinado perfiles predefinidos PDA aplicados al orientador u orientadora PONOS	ID	código sede	PN	PA
Modelo 1- Perfil concreto	OL1	1	19	9
Modelo 1- Perfil integrador	OL1	1	4	9
Modelo 1- Perfil concreto	OL11	1	45	24
Modelo 1- Perfil integrador	OL11	1	73	73
Modelo 2. Combinados perfiles ágiles y de IT PDA aplicados al orientador u orientadora PONOS	ID	código sede	PN	PA
Modelo 2. Perfil ágil	OL1	1	80	60
Modelo 2. Perfil IT	OL1	1	2	10
Modelo 2. Perfil ágil	OL11	1	11	41
Modelo 2. Perfil IT	OL11	1	78	60
Modelo 1- Combinado perfiles predefinidos PDA aplicados al orientador u orientadora PONOS	ID	código sede	PN	PA
Modelo 1- Perfil concreto	OL9	2	33	54
Modelo 1- Perfil integrador	OL9	2	54	86
Modelo 1- Perfil concreto	OL6	2	18	44
Modelo 1- Perfil integrador	OL6	2	33	59
Modelo 2. Combinados perfiles ágiles y de IT PDA aplicados al orientador u orientadora PONOS	ID	código sede	PN	PA
Modelo 2. Perfil ágil	OL9	2	16	14
Modelo 2. Perfil IT	OL9	2	62	86
Modelo 2. Perfil ágil	OL6	2	87	84
Modelo 2. Perfil IT	OL6	2	16	39
Modelo 1- Combinado perfiles predefinidos PDA aplicados al orientador u orientadora PONOS	ID	código sede	PN	PA
Modelo 1- Perfil concreto	OL2	3	5	13
Modelo 1- Perfil integrador	OL2	3	17	29
Modelo 2. Combinados perfiles ágiles y de IT PDA aplicados al orientador u orientadora PONOS	ID	código sede	PN	PA
Modelo 2. Perfil ágil	OL2	3	48	31
Modelo 2. Perfil IT	OL2	3	19	35
Modelo 1- Combinado perfiles predefinidos PDA aplicados al orientador PONOS	ID	código sede	PN	PA
Modelo 1- Perfil concreto	OL7	4	10	57
Modelo 1- Perfil integrador	OL7	4	43	83
Modelo 1- Perfil concreto	OL8	4	13	10
Modelo 1- Perfil integrador	OL8	4	9	9
Modelo 2. Combinados perfiles ágiles y de IT PDA aplicados al orientador u orientadora PONOS	ID	código sede	PN	PA
Modelo 2. Perfil ágil	OL7	4	75	62
Modelo 2. Perfil IT	OL7	4	25	66



Modelo 2. Perfil ágil	OL8	4	86	53
Modelo 2. Perfil IT	OL8	4	1	14
Modelo 1- Combinado perfiles predefinidos PDA aplicados al orientador u orientadora PONOS	ID	código sede	PN	PA
Modelo 1- Perfil concreto	OL5	5	6	22
Modelo 1- Perfil integrador	OL5	5	14	26
Modelo 1- Perfil concreto	OL3	5	15	14
Modelo 1- Perfil integrador	OL3	5	15	19
Modelo 2. Combinados perfiles ágiles y de IT PDA aplicados al orientado u orientadora PONOS	ID	código sede	PN	PA
Modelo 2. Perfil ágil	OL5	5	91	91
Modelo 2. Perfil IT	OL5	5	3	5
Modelo 2. Perfil ágil	OL3	5	53	25
Modelo 2. Perfil IT	OL3	5	16	38
Modelo 1- Combinado perfiles predefinidos PDA aplicados al orientador u orientadora PONOS	ID	código sede	PN	PA
Modelo 1- Perfil concreto	OL4	6	11	24
Modelo 1- Perfil integrador	OL4	6	16	24
Modelo 1- Perfil concreto	OL10	6	11	9
Modelo 1- Perfil integrador	OL10	6	22	27
Modelo 2. Combinados perfiles ágiles y de IT PDA aplicados al orientador u orientadora PONOS	ID	código sede	PN	PA
Modelo 2. Perfil ágil	OL4	6	37	47
Modelo 2. Perfil IT	OL4	6	28	26
Modelo 2. Perfil ágil	OL10	6	58	33
Modelo 2. Perfil IT	OL10	6	16	35

*Nota:* elaboración propia con información de la investigación.

Con todo, en relación con los dos modelos ideales propuestos para este equipo, se puede concluir que solo en alguna sede, una o dos personas se acercan a los perfiles propuestos en el modelo 1, sin embargo, la mayoría de las personas no se acerca a la propuesta.

En el caso del modelo 2 parece que existe un mayor acercamiento, en general, a los perfiles ágiles. Como se puede observar en la Tabla 25, la sedes 1 y 2 son las que más se acercan a este modelo (combinación de perfiles: IT + ágil). Por tanto, se podría tomar como referencia para contrastar el modelo, en el sentido de comprobar el ajuste con los objetivos propuestos por PONOS para estos puestos, y sus efectos en los resultados de la intervención profesional (si existen diferencias entre los resultados de las personas jóvenes de esta sede en relación con el resto).

Tabla 25. Perfil de puesto modelo 2, perfil predominante del equipo PONOS por sedes

Modelo 2. Combinados perfiles ágiles y de IT PDA aplicados al orientador u orientadora PONOS				
Sede	Orientador/a	Perfil	PN	PA
1	OL1	Perfil ágil	80	60
	OL11	Perfil IT	78	60
2	OL9	Perfil IT	62	86
	OL6	Perfil ágil	87	84
3	OL2	Perfil ágil	48	31
4	OL7	Perfil ágil	75	62
	OL8	Perfil ágil	86	53
5	OL5	Perfil ágil	91	91
	OL3	Perfil ágil	53	25
6	OL4	Perfil ágil	37	47
	OL10	Perfil ágil	58	33

*Nota:* elaboración propia con información de la investigación

## 2.4 Conclusiones

El perfil del profesional de la orientación, junto con el resto de los que intervienen en la FPE, a pesar de necesitar actualización, ha ido evolucionando en la historia según las necesidades económicas, sociales y políticas del momento. Actualmente, la estrategia de orientación profesional está contemplada en los acuerdos europeos, incluyendo recursos de ayuda para este perfil en una web destinada para esta finalidad (*Euroguide*) y que luego cada país adapta en función de su realidad y política.

En cuanto a la misión de este perfil, existe un acuerdo en la literatura sobre sus responsabilidades, desarrollar estrategias, que, en palabras de Pereira (2017) sirvan para “la inclusión de las personas en el mercado laboral o a mejorar los niveles de empleabilidad” (p. 622).

En esta parte de la investigación se propuso conocer el perfil comportamental y las competencias profesionales del equipo de orientación del Proyecto PONOS (grupal y por sedes) y proponer un perfil comportamental específico para este puesto. Para ello, se partió de la propuesta de Paris et al. (2017) sobre competencias genéricas para todos los perfiles que intervienen en FPE y las transversales específicas para el puesto de orientador u orientadora. Cabe recordar las: plantear y desarrollar procesos de orientación profesional para el empleo y asesorar en los procesos formativos y guiar en la puesta en práctica de itinerarios personales y



profesionales de inserción y desarrollo profesional. La herramienta PDA *Assessment* sirvió como instrumento de medición de las competencias laborales y la utilización de su diccionario como punto de partida. A lo largo del recorrido por la teoría, este perfil se define con un alto conocimiento técnico en la materia, junto con un alto nivel de competencias y ese “alto carácter pedagógico” (Pereira, 2017) así como una alta orientación a resultados, que se traduce, en la transferencia de competencias a las personas orientadas, respondiendo así a la mejora de su empleabilidad.

El equipo de orientación de PONOS de manera natural en un ambiente favorable, tiene una alta tendencia al análisis de la información antes de asumir riesgos, son personas estructuradas y cumplidoras de reglas y procedimientos. Muestran un estilo reactivo, una alta orientación a las tareas, por lo que suelen necesitar instrucciones claras para poder actuar, ya que, para asumir riesgos, tienden a reflexionar y analizar al detalle, minimizar los errores. Por tanto, es un equipo orientado a realizar las tareas perfectas, en estructuras organizadas y bien alineadas. En la situación actual, en el promedio, el grupo percibe su perfil comportamental como adecuado para el puesto. Se aprecian pequeñas adaptaciones, pero no existen grandes modificaciones con respecto al perfil natural. En el despliegue de competencias, se aprecia la inversión de energía en ser influyentes, en la inteligencia social/relacional y en desarrollar personas.

En el momento de la evaluación, el grupo se siente motivado en el puesto. En cuanto a modificar su perfil (72%), indica que no tendrá mayores problemas en adaptarse si bien en ciertas ocasiones puede mostrar algo de resistencia para cambiar su estilo y adaptarse a lo que exige la situación actual.

Según se observa en las gráficas radar comportamental, en el dato promedio (Figura 9) como por sedes (Tabla 24), las competencias que al grupo le requieren un menor esfuerzo desplegar son: la implementación, la excelencia técnica, el pensamiento analítico, la atención focalizada, la precisión, la disponibilidad, la diplomacia y la orientación al servicio, sin embargo, quedan desiertas ser expeditivo, determinación, agente de cambio, iniciativa, inteligencia social/relacional, influencia, autonomía y desarrollo de personas. Además, queda de manifiesto que la sede 4 es la que en la situación actual abarca el total de las competencias; al ser una adaptación del equipo, baja el nivel para expandirse por todo el gráfico radar.

Con respecto a los resultados obtenidos en las competencias genéricas, es natural que el grupo, en función de su estilo comportamental, despliegue unas competencias más que otras, es la condición humana de no poder

abarcarlo todo. En este sentido, donde el equipo tiene un buen dominio (61% a 80%) son: habilidades operativas, autocontrol, trabajo en equipo y cooperación, vocación por la calidad de productos y proyectos. En un dominio aceptable (41% y el 60%) son: comunicación, iniciativa, innovación, autoconfianza, flexibilidad, sensibilidad interpersonal y política, resolución de problemas y toma de decisiones, desarrollo de personas, orientación a resultados, pensamiento estratégico, búsqueda de información. En bajo dominio (menor al 40%) se encuentran competencias como: Impacto e influencia, visión integral del proyecto, liderazgo, capacidad de negociación y dirección de gente.

Durante el desarrollo de la propuesta de competencias (Tabla 11), “espíritu emprendedor” y la “competencia digital” se desglosa con un conjunto de competencias definidas en el diccionario de PDA, dispone de un bloque exclusivo para cada una. En este caso, resultó interesante analizar esas competencias del equipo de orientación, ya que son los responsables de transferirlas y dotar a quienes orientan de la capacidad de emprender en un mundo digital.

En el caso de la competencia “espíritu emprendedor” el equipo presenta en un nivel de dominio aceptable (40% al 60%): la capacidad de negociación, gestión del riesgo, iniciativa, liderazgo de equipos y perseverancia, en cuanto a autoconfianza obtienen un nivel bajo de dominio. En general, es un bloque de competencias que el grupo puede potenciar, puesto que les requiere un mayor esfuerzo desplegarlas. En la competencia digital, el grupo presenta un nivel bajo en la mayoría (menor 40%); aprendizaje exponencial, colaboración dinámica, gestión creativa de la información, liderazgo de equipos en red y prospectiva estratégica. En comunicación versátil tienen un nivel aceptable y en retroalimentación fluida se mueven en buen nivel (61% al 80%). En la situación actual, el grupo despliega energía en incrementar las competencias de emprendimiento pues las percibe como necesarias.

Puesto que se trata de un equipo que trabaja con personas jóvenes y, además, a través de una plataforma en la que se registran información, actividades, avances... Sería necesario afrontar los bajos niveles de competencia digital como elemento a mejorar, precisamente por las características de las personas usuarias y por el medio de trabajo que se utiliza. En cuanto a la colaboración dinámica en bajos niveles, se debe tener especialmente en cuenta en tanto se hace referencia la “CO-CREACIÓN como forma prioritaria de trabajo, especialmente referido a la revisión y adaptación continua del itinerario utilizado como base de la orientación laboral; estas



capacidades bajas de colaboración podrían suponer un hándicap en el correcto desarrollo de este proceso de CO-CREACIÓN de PONOS.

Es preciso recordar que el PDA mide la respuesta de la persona en un ambiente favorable y en un momento concreto, por lo que estos resultados hay que explicarlos considerando las circunstancias de la persona en el momento de evaluarse, el ambiente de la organización y la actitud en el puesto.

El modelo 1 (Figura 11), propone la combinación de una persona con tendencia proactiva desde la orientación a personas, *perfil influyente (REPNA: 50-100-50-0/50)*, que, según la situación asume riesgos o se detiene a analizar la información. El eje de las normas tiende a desplegar un estilo propio, libre de ataduras, se marca objetivos y metas propias. Y, de otra con *perfil concreto (REPNA: 0-50-50-100/50)*, con un estilo reactivo orientado recolectar información, al análisis, sabe cuándo comunicar, cuando escuchar y observar. Un perfil mantenedor de políticas y reglas, frente a la otra persona, que tenderá a fijar metas en un estilo propio. En ambos casos, pueden asumir muchas tareas a la vez o planificarlas.

El modelo 2 (Figura 12), parte de las últimas actualizaciones del manual de Jobs predefinidos PDA, vincula dos perfiles, uno ágil (dinámico/cordial) y otro de desarrollo (amigable IT). El *perfil dinámico-cordial*, desarrollo IT (68 46 0 86/50) despliega unas tendencias de comportamiento reactivas orientada a tareas a través del seguimiento de las políticas y reglas. Por lo que su aproximación está basada en el análisis, pero con un estilo comunicativo y dinámico. El perfil de desarrollo amigable-IT (55 76 69 0/50) despliega un estilo de asesor, proactivo desde la orientación a personas, es decir, en su estilo natural tiene una alta orientación a las personas tanto desde su capacidad influyente como desde la escucha activa y calidad al realizar las tareas. En ambos casos, asumen riesgos en función de la situación, en ocasiones se detendrán en recolectar información y, en otros momentos, asumirán riesgos con la información que disponen. Son perfiles contrapuestos en cuanto al eje de las normas, de la paciencia y de la extroversión, ya que un perfil responde de forma proactiva y el otro de forma reactiva.

En ambos modelos (1 y 2) se propone un eje situacional en el autocontrol, entre la razón y la emoción, de manera que este indicador sirva al profesional para desarrollar estrategias de gestión de las emociones y similares.

Del análisis se desprende que el equipo se aleja de la primera propuesta (modelo 1) y se representa mejor en la segunda (modelo 2). En este sentido, al

ser un perfil homogéneo en comportamientos, se ven más representados en el perfil IT, dinámico-cordial. Siendo las sedes 1 y 2, las que más se acercan a la combinación ideal del modelo 2, un punto de partida para definir los comportamientos profesionales óptimos en este proyecto.

La formación de la persona orientadora es heterogénea y diversa, partimos de profesionales con circuitos formativos propios, como apuntaba Paris et al. (2017) se caracteriza “por contar con una formación breve, un estatus menos reconocido y un cuerpo de conocimiento menos especializado” (p.89), por lo que estos resultados son el inicio para tomar decisiones sobre un posible itinerario formativo planificado y medido que ayude al profesional a conseguir los objetivos del proyecto, tanto en la formación técnica del perfil como transversal.

En los pasos siguientes, al ser un grupo homogéneo en cuanto estilo de comportamiento, se puede trazar una ruta de entrenamiento y desarrollo de competencias, un plan de formación. En este sentido, el grupo ya ha trabajado el autoconocimiento y el del equipo, que, como punto de partida para establecer los siguientes pasos es fundamental. Un componente clave en el entrenamiento de competencias es “querer ser” (estar dispuesta a ...), por tanto, realizarlo supone partir de que existen mejoras por acometer, deseo de profundizar en el conocimiento propio para incorporar los cambios necesarios, estos son elementos fundamentales para que la formación sea de utilidad en el equipo pues señalan el momento óptimo para la misma.

Con todo, cabe plantearse si lo adecuado es seleccionar a las personas según su estilo natural, que se aproxime al *Jobs*, además del contenido técnico, pensando que la persona pondrá su potencial en valor, estará motivada y, además, conseguirá los resultados porque se siente cómoda en su papel. O, bien, una persona que se aleje del perfil, pero con la actitud adecuada que se pueda potenciar para encajar en el puesto. En todo caso, definir el perfil y los comportamientos ayuda en el proceso de selección a conocer las tendencias de la persona, su motivación y sus necesidades. Además, promover el ajuste en estos perfiles puede facilitar el cumplimiento de los objetivos del proyecto, lo que al final repercutiría positivamente en las personas que reciben la orientación.



## **3. Evaluación de las cualidades sociopersonales para el empleo de las personas participantes en PONOS**

### **3.1 Antecedentes**

#### **3.1.1 Las cualidades sociopersonales para la inserción laboral**

Las cualidades sociopersonales, en un contexto global, cambiante y en crisis, resultan ser uno de los factores clave que determinan el éxito en el proceso para acceder a un empleo, no obstante, los factores estructurales son igualmente condicionantes que hay que tener en cuenta, dado que existen grupos, como las mujeres y las personas jóvenes, que históricamente presentan las mayores tasas de desocupación (Jarriot et al, 2021). Además, en el contexto actual, la transformación de las relaciones laborales y de los procesos productivos como consecuencia de la irrupción de la digitalización, la llamada “Industria 4.0”, podría comportar una pérdida masiva de puestos de trabajo (Frey y Osborne, 2017) que exigirán profesionales de altas habilidades (Bonekamp y Sure, 2015).

Hace algunos años que se empezó a utilizar la noción de empleabilidad, como termino omnicomprensivo para estimar las probabilidades de que una persona acceda a un empleo, así se podría definir como:

El plus de capacidad de las personas para situarse en el mercado de trabajo en condiciones de ser contratadas, en directa concurrencia con los iguales. Desde esta perspectiva, el objetivo, no ya de las políticas, sino de los dispositivos de educación y formación laboral, es que la persona alcance un grado (plus) de empleabilidad que posibilite su contratación. Objetivo que se puede lograr con más facilidad gracias al desarrollo y el fomento de las cualidades sociopersonales más demandadas en el mundo laboral actual (Carmona, 2002, como se citó en Martínez y Carmona, 2010, p. 117).

Martínez y Carmona (2010) señalan la importancia de renovar el concepto “empleabilidad” vinculado a la “inserción laboral”, ya que en ese momento se consideraba que la demanda determinaba la necesidad de que las personas “adquieran cualidades que los hagan competitivos en el mercado ordinario de trabajo”. Sin embargo, en el contexto actual se requieren “itinerarios especializados de inserción” que se traducen en “pasar a los individuos por distintos dispositivos de formación, orientación e inserción, articulados en etapas sucesivas, y cuya superación conduce a la persona al necesario desarrollo de sus aptitudes, en cuanto competencias para entrar en

la categoría de empleable” (p. 118). Por tanto, la inserción laboral supone un reto para los sistemas educativos y de empleo por la propia complejidad del mercado laboral, lo que implica “mejorar la empleabilidad de los sujetos teniendo en cuenta los cambios que se están produciendo, en los cuales las cualidades y factores sociopersonales juegan un papel central” (p. 119). En los últimos años, diferentes agentes (las consultoras de recursos humanos, las empresas, agentes locales, etc.) han priorizado las cualidades sociopersonales en los procesos de selección de personas, poniendo el foco en las capacidades para responder a las demandas en un entorno altamente cambiante. En el caso concreto de la juventud, es relevante profundizar en el estudio de los factores y circunstancias que determinan el éxito en su inserción laboral.

En un escenario global influenciado por la tecnología y los nuevos modelos organizativos, donde los contextos laborales se caracterizan por la velocidad de los hechos que cambian constantemente, es necesario delimitar que se entiende por “competencias”. Así, se puede entender

... desde una dimensión individual y/o personal: un conjunto de atributos personales (capacidades, motivos, rasgos de personalidad, autoconcepto, aptitudes, actitudes, valores, recursos individuales, características personales) que se manifiestan de manera combinada e integrada; o desde una dimensión social y/o contextual: un conjunto de atributos personales relacionados con el contexto de trabajo (conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, valores, comportamientos, conductas o experiencias) y que abarca desde los aspectos más genéricos del contexto productivo hasta las exigencias de la organización del trabajo. (Navío, 2005, p. 59).

En todo caso, la noción más básica de competencia en el marco de la educación y el empleo alude a la combinación del saber (tener conocimientos), saber hacer (habilidades para poner en práctica los conocimientos) y saber ser (actitudes entendidas como estar en disposición de actuar).

Asimismo, se puede establecer una distinción entre competencias generales o transversales que definen el perfil personal, el énfasis está en ser capaz de adaptarse, y específicas, que definen el perfil profesional en sí mismo, poniendo el foco en ser especialista en “saber hacer algo”. Así una combinación de adaptabilidad y especialidad serían las características demandadas en el mercado de trabajo actual.

Flexibilidad, autonomía, creatividad para afrontar los problemas y tomar decisiones, son ejemplos de las nuevas exigencias de un mercado de trabajo que ya no se conforma solamente con la capacidad de una persona para



desempeñar una ocupación o desarrollar las tareas propias de determinados puestos de trabajo. (Olmos, 2009, p. 59).

Las cualidades sociopersonales para el empleo guardan una estrecha relación con las competencias generales, cuya valoración es indispensable para promover el acceso al empleo de las personas jóvenes y contribuir al ajuste persona-puesto.

Jariot et al. (2021), analizaron las competencias más valoradas para adquirir un empleo, mantenerse en él o promocionar desde la perspectiva de las personas empleadas. Así, confirmaron que las ocho competencias básicas para lograr un empleo son: autoorganización, construcción del proyecto formativo-profesional, toma de decisiones y resolución de problemas, trabajo en equipo, comunicación, flexibilidad y perseverancia. Estas son independientes del sexo, la edad, el sector profesional, el tiempo de búsqueda de un empleo o si se trata de lograr el primero. Además, estas competencias coinciden con las habilidades de empleabilidad genéricas que son igualmente valoradas por las empresas por encima de las habilidades específicas, convirtiéndose en aspectos centrales de la valoración en sus ofertas de empleo, por lo que aumentan las posibilidades de obtener un empleo.

Teniendo esto en cuenta, parece claro que es necesario mejorar la empleabilidad como una parte más del proyecto de vida, algo que requiere de la participación activa de la persona, la empresa y la sociedad. Además, las transformaciones a las que se hizo referencia al principio, especialmente como consecuencia de la digitalización, darán lugar a cambios en todos los sectores de actividad que se verán abocados a modificar los puestos de trabajo, por tanto “sólo las personas con capacidad para compatibilizar su perfil con estos cambios a través de la formación y la orientación laboral podrán mantenerse empleados” (Jariot et al., 2021, p.34). En el caso concreto de las personas jóvenes, con barreras de entrada en el empleo específicas, se enfrentan a la necesidad de aprender (saber) a analizar sus competencias básicas de empleabilidad para poder mejorarlas. Pues es claro, que son esas cualidades sociopersonales las que se tienen en cuenta en los procesos selectivos, así cuanto más y mejores sean, mayores serán las probabilidades de conseguir un empleo.

Existen distintos enfoques para abordar el estudio de las competencias profesionales. Jariot et al. (2021) proponen el modelo IARS de Competencias Básicas de Empleabilidad que permite valorar las 8 competencias trasversales antes comentadas y que es útil para el desarrollo de instrumentos de evaluación aplicados en programas dirigidos a jóvenes vulnerables.

Etxeberria et al. (2009) proponen una escala de 18 indicadores básicos para conseguir un empleo, en este caso pensada para la población migrante, que proporciona una referencia útil sobre las cualidades clave para acceder a un empleo. Asimismo, Martínez y Carmona (2010) emplearon un “Test de factores sociopersonales para la inserción laboral de los jóvenes” que capta la autopercepción sobre un conjunto amplio de factores relacionados con la empleabilidad, entre otras las cualidades sociopersonales más valoradas por ellos (atención y escucha, capacitación para la integración en grupo, cooperación y apoyo para el interés común, seguimiento de órdenes en la tarea, empatía, e imagen entre otras) y las que creen más valoradas por el empresariado (responsabilidad, honradez, colaboración, obediencia, participación y tolerancia, entre otras). En todo caso, la medición de las cualidades sociopersonales para el empleo requiere de herramientas ajustadas al contexto, a la naturaleza de la medida que se evalúa, a los objetivos que se persiguen y a las características de la población participante.

Con todo, dadas las características y los objetivos del proyecto PONOS (entre sus objetivos está “promover el acceso al empleo favoreciendo el desarrollo de las competencias socio personales que mejoren la empleabilidad de jóvenes entre 16 y 35 años”), para realizar la evaluación de las cualidades sociopersonales para el empleo de las personas participantes en PONOS, prevista en el plan de evaluación, se proponen cuatro objetivos específicos:

1. Valorar la evolución de las cualidades para el empleo según la percepción de los participantes (pretest-postest).
2. Valorar las cualidades para el empleo de las y los participantes según la percepción de quienes realizan la orientación (rúbrica).
3. Comparar los resultados de la autoevaluación y la heteroevaluación (diferencia pretest-postest y rúbrica).
4. Conocer la opinión de los y las participantes sobre el Proyecto PONOS y sobre la orientación recibida (entrevistas grupales).

## **3.2 Metodología**

Para conocer las cualidades sociopersonales para el empleo de las personas participantes en PONOS, su evolución tras la realización del itinerario propuesto y su opinión sobre el proyecto, se optó por realizar un estudio descriptivo-exploratorio, haciendo uso de una metodología mixta, combinando técnicas cuantitativas, el cuestionario y la rúbrica, y cualitativas, las entrevistas grupales.



## 3.2.1 Participantes

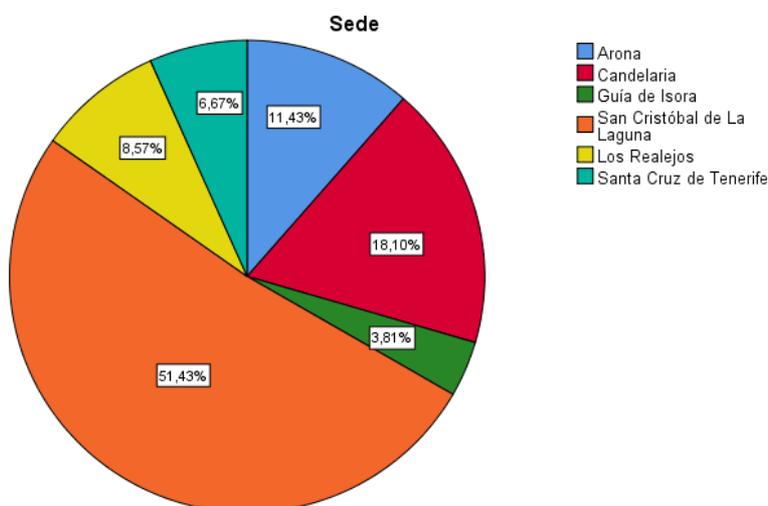
### Cuestionarios y rúbrica

A fecha de 31 de julio de 2022 había un total de 1.174 usuarios registrados en la base de datos del proyecto. En el periodo comprendido entre el 19 de abril y el 31 de julio de 2022, para 105 usuarios (8,94% de los iniciales) se registraron las respuestas de sus correspondientes pretest, postest y rúbrica.

De estas 105 personas, un 59% (62) son mujeres y un 41% (43) son hombres, tienen una edad media de 25 años ( $Dt = \pm 4,09$ ; *mín.:16, máx.: 36*).

Atendiendo a la sede de PONOS en la que reciben la orientación: La Laguna 51,43% (n=54), Candelaria 18,10% (n=19), Arona 11,43% (n=12), Santa Cruz 6,67% (n=7), Los Realejos 8,57% (n=9) y Guía de Isora 3,81% (n=4) (Figura 13).

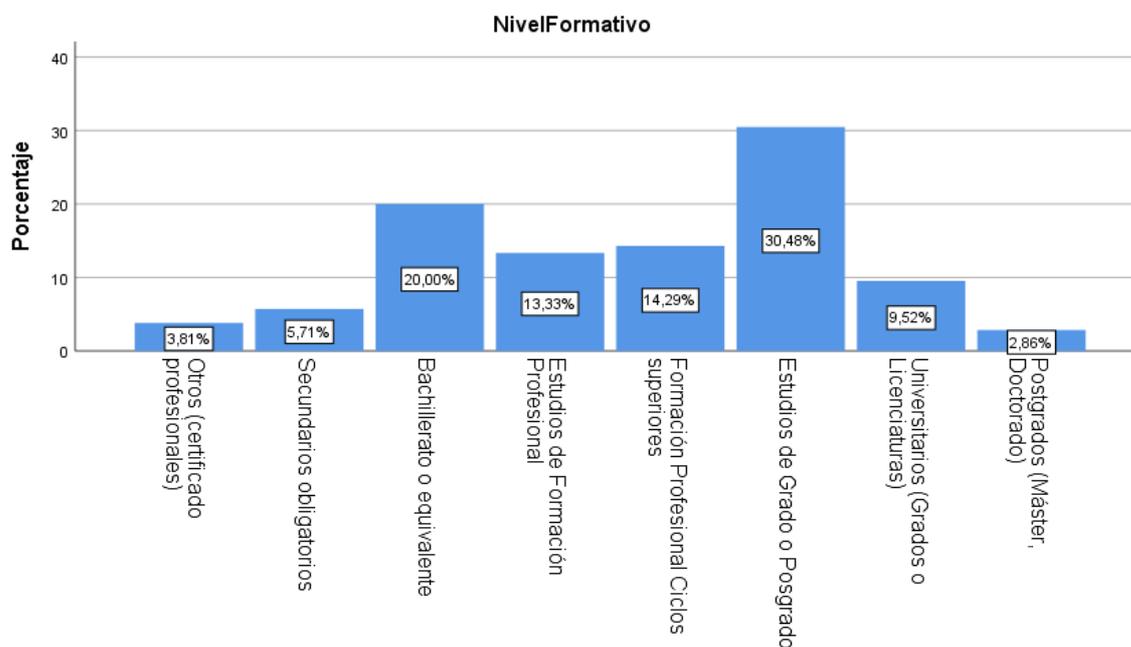
Figura 12. Porcentajes correspondientes a la sede de procedencia



*Nota:* elaboración propia con información de la investigación

Respecto al nivel de estudios, la mayoría de las personas que participan tienen estudios de grado o posgrado (30,48%), bachillerato (20%) y Formación profesional superior (14,29%) o media (13,33%). El resto de los grupos tienen porcentajes inferiores al 10% (Figura 14).

Figura 13. Nivel formativo de las personas participantes en el estudio en % (n=105)



*Nota: elaboración propia con información de la investigación*

El 52,4% (n=55) de las personas que participan en el estudio, tienen experiencia laboral frente al 47,6% (n=50) que no tiene esta experiencia.

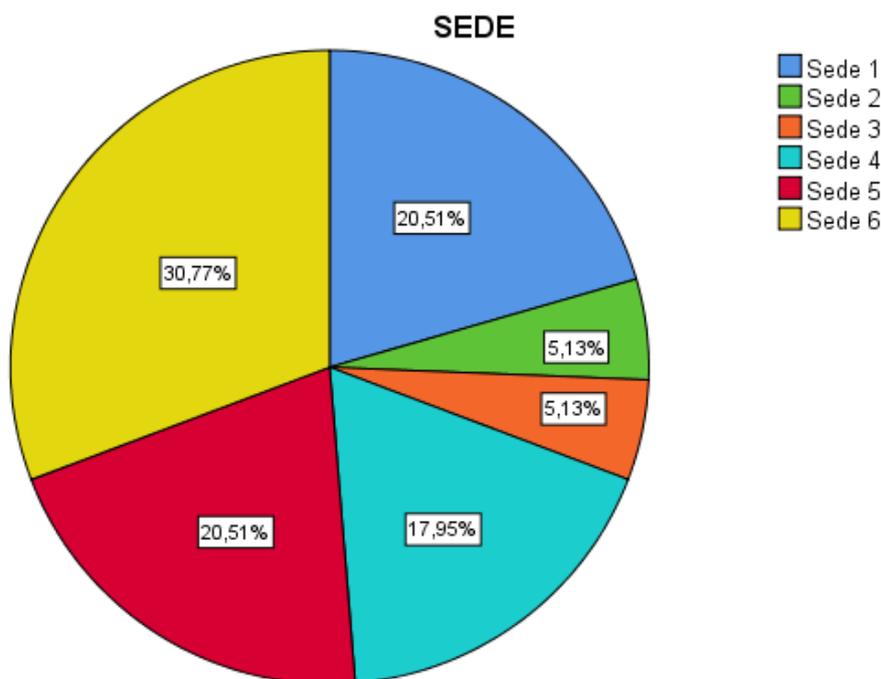
## Entrevistas grupales

Se realizaron 5 entrevistas grupales en las que participaron 39 personas, 15 hombres (38,5%) y 24 mujeres (61,5%), con una media de edad de 25 años ( $Dt = \pm 5,15$ , mín. 16, máx. 35).

Como se puede observar en la Figura 15, la distribución de participantes por sedes está en torno al 20%, dependiendo de cómo se agruparán para la realización de las entrevistas, así el 35% de la sede 6, incluye las 2 entrevistas realizadas en la misma. Respecto a la sede a la que estaban adscritas las personas entrevistadas: 8 sede 1; 2 sede 2; 2 sede 3; 7 sede 4; 8 sede 5; y 12 sede 6. Las personas pertenecientes a las sedes 1 y 3 fueron entrevistadas en Los Cristianos, las pertenecientes a la sede 2 y la sede 6 fueron entrevistadas en Santa Cruz, las personas de la sede 4 en La Laguna y las personas de la sede 5 en Los Realejos.



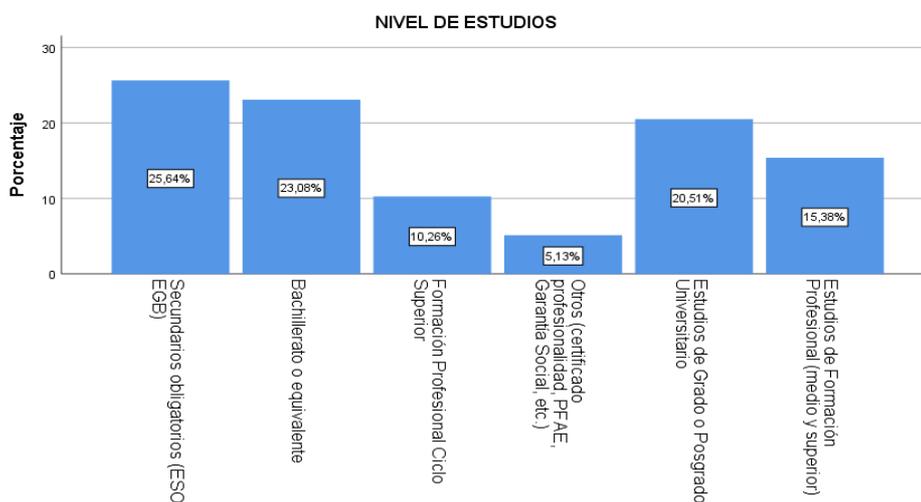
Figura 14. Sede de procedencia de las personas entrevistadas en %



Nota: elaboración propia con información de la investigación

Como se observa en la Figura 16, según el nivel de estudios, la mayoría de las personas entrevistadas se distribuyen en tres grupos: secundarios obligatorios (25,6%), bachillerato (23%) y universitarios (20,5%). En menor medida, aparecen los estudios de formación profesional (medio y superior) (15,4%), formación profesional de ciclo superior (10,3%) y otro tipo de estudios (certificado de profesionalidad, PFAE, Garantía Social...) (5,1%).

Figura 15. Nivel de estudios de las personas entrevistadas en %



Nota: elaboración propia con información de la investigación

Respecto de la experiencia laboral, el 51,3% (n=20) de las personas la tienen y el 48,7% (n=19) no han tenido ninguna. Por último, el 92,3% (n=36) de las personas entrevistadas no han tenido Beca PONOS, mientras solo el 7,7% (n=3) de las personas ha disfrutado de la misma.

En la Tabla 26 Se incluye una descripción de los grupos entrevistados en función de su sede de referencia.

**Tabla 26. Datos de las personas entrevistadas según sede**

SEDE	EDAD (media)	SEXO (frecuencia)		NIVEL DE ESTUDIOS (frecuencia)	EXPERIENCIA (frecuencia)		BECA (frecuencia)	
		H	M		SÍ	NO	SÍ	NO
1	22,1 (Dt = 5,99)	4	4	4 secundarios obligatorios	5	3	1	7
				1 bachillerato o equivalente				
				1 otros				
				2 estudios de FP (medio y superior)				
2	25,5 (Dt = 2,1)	1	1	2 estudios de FP (medio y superior)	2	0	0	2
3	28 (Dt = 5,66)	0	2	2 secundarios obligatorios	2	0	0	2
4	23,3 (Dt = 5,02)	2	7	2 secundarios obligatorios	0	7	0	7
				3 bachillerato o equivalente				
				2 estudios de Grado o Posgrado Universitario				
5	26,4 (Dt = 3,96)	3	5	2 bachillerato o equivalente	4	4	1	7
				2 FP Ciclo Superior				
				3 estudios de Grado o Posgrado Universitario				
				1 estudios de FP (medio y superior)				
6	25,3 (Dt = 5,59)	5	7	2 secundarios obligatorios	7	5	1	11
				3 bachillerato o equivalente				
				2 FP Ciclo Superior				
				1 otros				
				3 estudios de Grado o Posgrado Universitario				
1 estudios de FP (medio y superior)								

Nota: elaboración propia con información de la investigación

### 3.2.2 Técnicas e Instrumentos

Para la recogida de información, se han combinado instrumentos estructurados (cuestionarios y rúbrica) y entrevistas grupales semiestructuradas.

A partir de los estudios de Etxeberria et al. (2010), Jariot et al. (2021), Martínez y Carmona (2010) y Piqueras et al. (2021), se diseñaron el cuestionario para la autoevaluación de las personas participantes y su equivalente en formato rúbrica para la heteroevaluación realizada por las personas que realizan la orientación laboral.



Los **cuestionarios individuales** (ver Anexo 6) miden las cualidades sociopersonales de las personas usuarias de PONOS desde su propia perspectiva.

Tiene dos partes: en la primera se recogen los datos de control y sociodemográficos. Y, en la segunda, se incluye la escala con la que se valorarán las cualidades sociopersonales para el empleo. Esta consta de 38 enunciados (ítems) que abarcan distintos aspectos relacionados con las competencias generales para la búsqueda y el acceso al empleo (se han desagregado las mismas cualidades que se valoran en la rúbrica) para ser respondidos en una escala tipo Likert, con valor mínimo de 1 (“nada de acuerdo”) y máximo de 6 (“totalmente de acuerdo”).

La **rúbrica** es una guía para la evaluación de las cualidades sociopersonales de las personas que participan en el proyecto PONOS (Anexo 7) por parte de quienes realizan la orientación. Su objetivo es recabar la percepción externa sobre las cualidades observadas en las participantes. Lo que, a su vez, permite contrastarla con la autopercepción de las personas jóvenes (que se conoce mediante el cuestionario individual).

Consta de una parte inicial que registra cuestiones como la fecha en la que se completa el cuestionario, DNI de la persona participante, nombre del orientador u orientadora que realiza la evaluación y la fase del itinerario en la que se encuentra la persona evaluada (acogida, autodiagnóstico, plan de acción o incorporación al empleo).

La segunda parte está formada por 17 enunciados (ítems) en los que se ofrecen descripciones situacionales relacionadas con la cualidad que se quiere valorar. Deben ser respondidos con una escala categórica cuya puntuación va de 1 a 3 (nada-poco, algo, mucho) lo que permite situar la observación en un continuo evolutivo.

En tercer lugar, se han realizado **entrevistas grupales semiestructuradas**, con el objetivo de conocer la valoración de las personas participantes en PONOS sobre el conjunto del proyecto y sobre el impacto que este pudo tener en sus cualidades para el logro y mantenimiento de un empleo.

Considerando las características principales del proyecto PONOS y los objetivos de la evaluación, se elaboró un guion de 10 preguntas sobre las razones de participación en el proyecto PONOS, las actividades realizadas, la valoración de la orientación recibida y la opinión sobre los cambios percibidos en su forma de afrontar la búsqueda de empleo (Anexo 8).

### 3.2.3 Procedimiento

Dado que los instrumentos fueron diseñados a medida, se realizó un estudio piloto de los mismos. Para ello, se compartieron con el equipo del proyecto PONOS (11/3/22) y una vez perfilado su contenido se distribuyeron entre los participantes a través de las y los orientadores. Entre el 15/03/22 y el 07/05/22 se completaron 59 cuestionarios (pretest) que se autoadministraron en formato electrónico. Del mismo modo, entre el 22/03/22 el 4/05/22 se completaron 47 rúbricas por parte del equipo de orientación. Una vez cerrado el proceso de recogida, se analizaron los datos, se compartieron los resultados con el equipo y se realizaron ajustes mínimos. El alfa de Cronbach fue de  $\alpha=0.881$  y de  $\alpha=0.893$  para cuestionario y rúbrica respectivamente.

Una vez confirmada la validez de los instrumentos se facilitaron instrucciones al equipo de orientación sobre el procedimiento y se inició el proceso de recogida de información.

En primer lugar, los participantes debieron completar el pretest una vez aceptan su participación en el proyecto, generalmente en la acogida. Los pretest válidos que se incorporan al estudio se registraron entre el 17/03/22 y el 20/7/22. Una vez que finalizan el itinerario propuesto en PONOS vuelven a cumplimentar el mismo cuestionario (postest), las respuestas se registraron entre el 17/6/22 y el 28/7/22.

La rúbrica se completa una sola vez por parte del equipo de orientación (cada profesional realiza el de las personas a las que está orientando) mediante la observación del desempeño de los jóvenes que participan en las distintas acciones del proyecto. La consigna acordada para cumplimentarla fue que se realizara cuando había transcurrido el tiempo suficiente para observar a las personas con las que trabajan, es decir cuando tuvieran, según su criterio, información suficiente para completarla. Los registros válidos considerados en este estudio se realizaron entre el 21/3/22 y el 27/7/22.

Las tres pruebas son auto administradas por participantes y profesionales en formato electrónico. Están disponibles en la base de datos del proyecto, siendo el equipo de orientación el responsable de activarlas para las participantes, según se incorporan o finalizan el itinerario. Las respuestas quedan registradas junto con el resto de información sobre el proceso de intervención realizado.

Una vez descargados y depurados los datos de las tres pruebas, se seleccionaron las 105 triadas completas que cuentan con pretest, postest y



rúbrica y que conforman la muestra, y fueron analizados con el programa SPSS 25.

De acuerdo con la literatura, se estimó una participación de entre 8 y 10 personas por cada entrevista grupal. Para la selección de las personas participantes en las mismas, con el objetivo de garantizar cierta representatividad de los perfiles, se realizó un estudio previo de las características sociodemográficas, que permitió la localización de un número concreto de personas con determinadas características adscritas a las distintas sedes. En la Tabla 27 se incluyen los criterios considerados junto con los datos de partida disponibles en la base de datos.

**Tabla 27. Estudio previo**

Variable	Identificación	Categorías	Casos	%
Sexo	Sexo	Hombre (H)	370	39,2
		Mujer (M)	575	60,8
Nivel de estudios	Estudios	Obligatorios o menos	248	26,93
		Medios	413	44,84
		Universitarios	260	28,23
Experiencia laboral	Experiencia	Sí (1)	493	52,2
		No (0)	452	47,8
Situación del itinerario	Itinerario	Acabado (1)	823	87,1
		No acabado (0)	122	12,9
Beneficiario de beca	Beca	Sí (1)	100	10,6
		No (0)	845	89,4

*Nota:* elaboración propia con información de la investigación

Una vez analizados los datos, se configuraron 5 listas de entre 15 y 20 personas concretas, agrupadas por sedes, para ser contactadas e invitadas a participar. Se contactó mediante llamada telefónica y WhatsApp. Inicialmente se confirmaron en torno a 12 personas por entrevista (en previsión de que alguna de las personas convocadas finalmente no pudiese participar, como finalmente ocurrió).

Para facilitar la participación, las entrevistas se realizaron en lugares habituales y cercanos a los domicilios de las participantes. Las entrevistas se realizaron entre el 28/06/22 y el 7/07/2022.

### 3.3 Resultados

En los siguientes epígrafes se presentan los principales resultados de la valoración de las cualidades socio personales para el empleo y de la valoración de los y las participantes sobre el Proyecto PONOS y las tareas de orientación. En primer lugar, se exponen los resultados del cuestionario (pre y postest) de acuerdo con los distintos análisis realizados. En segundo lugar, se detallan los resultados de la rúbrica. En tercer lugar, se muestran los resultados de la

comparación entre la autoevaluación (percepción de los y las participantes) y la heteroevaluación (percepción de las personas que orientan). Y, por último, se recogen los resultados del análisis de las entrevistas grupales, sobre la valoración general de las personas participantes sobre el Proyecto PONOS y la orientación recibida.

### 3.3.1 Cuestionarios (pretest y postest)

En primer lugar, se realizó un análisis de dependencia entre los factores sociodemográficos considerados, del que resultó una dependencia entre las variables Sede y Municipio, en aras de simplificar los análisis futuros, y atendiendo a la propia distribución de los datos por municipio, solo se tendrá en consideración la variable Sede. Así mismo, debido a la distribución de la variable Origen, se optó por su dicotomización, quedando así: Tenerife (83,8%, n=88) y Otros orígenes (16,2%, n=17).

Además, los valores obtenidos para las pruebas de diferencias de medias y pruebas de U Mann–Whitney entre el factor Edad respecto al resto de factores analizados, indican que existe una relación de dependencia significativa con: nivel formativo, ser demandante de empleo y tener experiencia. De modo que, a mayor edad, mayores niveles formativos, mayor frecuencia de demandantes de empleo y más experiencia laboral.

Por lo demás, no se han encontrado diferencias significativas entre los factores sociodemográficos y los resultados de las pruebas, salvo casos puntuales como la relación entre la puntuación total del pretest, con la edad y con la experiencia laboral. Así, las puntuaciones más altas corresponden con las personas de mayor edad y experiencia.

### Análisis descriptivo de los cuestionarios

Como se dijo antes, el cuestionario se completó en una escala tipo Likert, con valor mínimo de 1 (“nada de acuerdo”) y máximo de 6 (“totalmente de acuerdo”), se registraron 105 respuestas válidas, tanto para el pretest como para el postest.

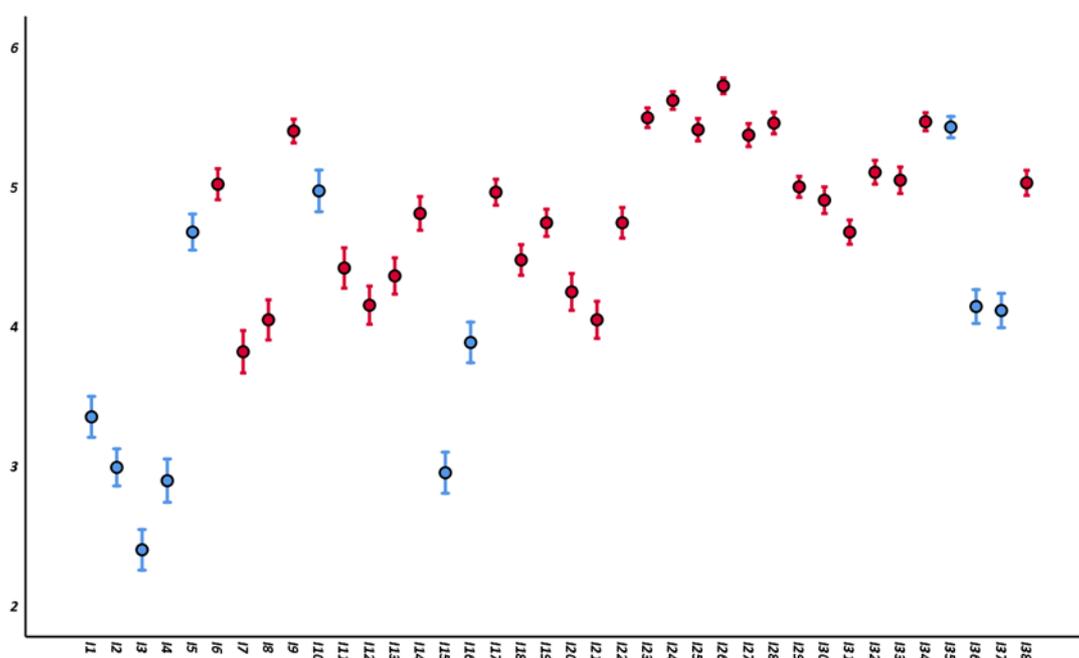
Los descriptivos de los resultados del pre y postest se incluyen en el Anexo 9. Como se puede observar en la Figura 17 los ítems **1** (*Busco ofertas de trabajos con horarios laborales que sean cómodos para mí y descarto el resto*), **2** (*Busco ofertas de trabajo que estén cerca de mi domicilio e ignoro el resto*), **3** (*Descarto ofertas de empleo de puestos que estén por debajo de mi nivel de formación*), **4** (*Descarto ofertas de empleo que no me gustan, aunque podría optar a ellas por mi perfil*) y **15** (*Dispongo de una red de contactos (familiares, amistades, personas conocidas...)*), son los que tienen valores medios más



bajos que pueden explicarse en el rango del desacuerdo con esas afirmaciones.

Por el contrario, los ítems **23** (*Si alguien me hace un favor, busco la manera de hacerle saber que se lo agradezco*), **24** (*Presto atención a la persona que me está explicando la tarea y me esfuerzo por comprender lo que me dice*), **26** (*Si no sé realizar una tarea, intento aprender cómo se hace*), **28** (*Si tengo problemas con la tarea, no me rindo con facilidad y sigo intentando conseguirlo*) y **34** (*Me esfuerzo por hacer muy bien las tareas para que no tengan fallos*) toman valores cercanos al máximo de la medida, lo que indica un alto grado de acuerdo.

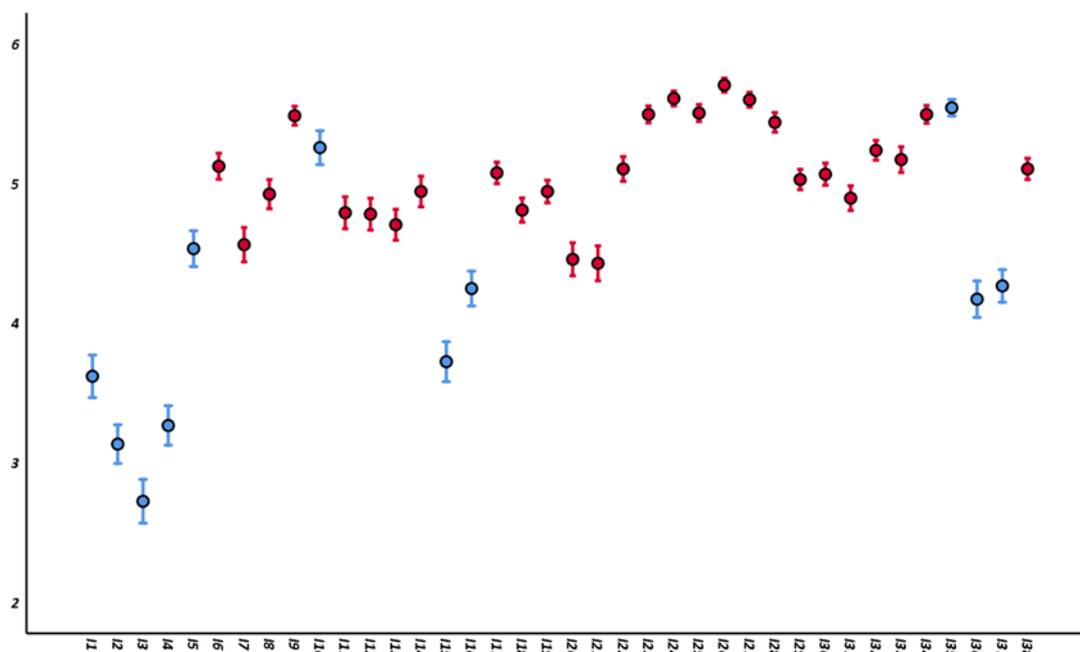
Figura 16. Media y  $\pm 2$  error estándar para cada uno de los ítems que componen el pretest



Nota: elaboración propia con datos de la investigación

Respecto de los resultados del postest, los ítems que toman los valores más bajos son los mismos que en el pretest, sin embargo, tal y como se muestra en la Figura 18, se observan algunas variaciones en el orden. Mientras el ítem **3** (*Descarto ofertas de empleo de puestos que estén por debajo de mi nivel de formación*) sigue presentando la media más baja, que indica el mayor grado de desacuerdo, los cuatro restantes cambian su puntuación, cuyas medias, de menor a mayor, son las de los ítems 2, 4, 1 y 15. En todos los casos, los errores estándares observados presentan valores muy bajos.

Figura 17. Media y  $\pm 2$  error estándar para cada uno de los ítems que componen el postest

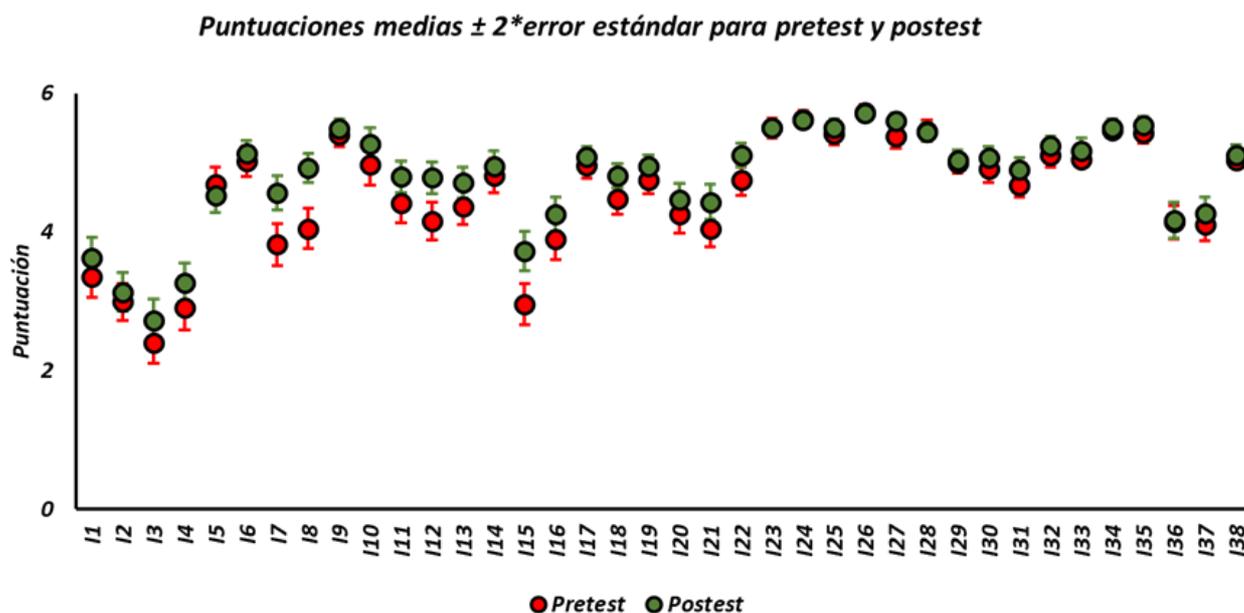


*Nota: elaboración propia con datos de la investigación*

A modo de resumen, se incluye una visión conjunta en la Figura 19, donde se muestran las medias  $\pm 2$  error estándar para cada uno de los ítems que conforman la escala del pretest y postest. En ella se puede observar, una mayor variación del postest con respecto al pretest, en las puntuaciones medias de los ítems 7, 8, 12 y 15. Los ítems 23, 24, 26, 28, 29 y 34 se mantienen estables en los dos momentos de administración de la prueba. En el resto de los ítems, las puntuaciones medias cercanas al máximo en el pretest dejan poca opción de mejora en el postest.



Figura 18. Media y  $\pm 2$  errores estándar para cada uno de los ítems que componen el pre y el postest (38 ítems)



*Nota:* elaboración propia con datos de la investigación

Dado que se trata de un instrumento diseñado a medida para este estudio, se realizó un análisis de fiabilidad y de componentes principales para los 38 ítems iniciales de forma independiente, para el pretest se obtuvo un alfa de Cronbach de  $\alpha=0.891$  y para el postest de  $\alpha=0.900$ . En ambos casos, se han descartado los ítems que no permiten discriminar entre los grupos extremos junto con los que permiten aumentar la fiabilidad. Asimismo, se analizó comparativamente el comportamiento de los ítems entre pre y postest, lo que permitió descartar aquellos que disminuían la fiabilidad de la medida y en caso de mantenerlos, aumentaban el ruido estadístico en la información analizada. Así, finalmente se tiene un conjunto de 27 ítems en ambas medidas (pre y post) que se toman como definitivos (ver Tabla 28). El alfa de Cronbach de esta versión toma valores de  $\alpha=0.915$  y  $\alpha=.930$  para pre y postest respectivamente.

**Tabla 28. Tabla de estadística descriptiva de los resultados del cuestionario (pre y post)**  
(27 ítems definitivos)

Ítem	Descripción	Pretest		Postest	
		Extremos <sup>1</sup>	Descriptores <sup>2</sup>	Extremos	Descriptores
16	Soy capaz de elaborar un Currículum Vitae (CV).	1; 6	5,02 ± 1,14	2; 6	5,12 ± ,96
17	Soy capaz de adaptar mi Currículum Vitae (CV) a cualquier formato electrónico, incluyendo una autopresentación en vídeo.	1; 6	3,82 ± 1,56	1; 6	4,56 ± 1,26
18	Soy capaz de adaptar mi CV a distintos tipos de ofertas laborales (resaltando distintas cosas de mi CV según el perfil laboral que se pida).	1; 6	4,05 ± 1,48	1; 6	4,92 ± 1,07
19	Uso con soltura herramientas digitales para la comunicación (p.e. correo electrónico).	2; 6	5,40 ± ,87	3; 6	5,49 ± ,69
111	Me manejo con facilidad en plataformas para la búsqueda de empleo (LinkedIn, Infojobs, etc.).	1; 6	4,42 ± 1,48	1; 6	4,79 ± 1,17
112	Realizo con soltura búsquedas de empleo en Internet (de empresas, convocatorias públicas...).	1; 6	4,15 ± 1,4	2; 6	4,78 ± 1,17
113	Reviso bien las características de los perfiles profesionales para saber qué se suele demandar en las ofertas de empleo.	1; 6	4,36 ± 1,33	1; 6	4,70 ± 1,13
114	Hago un seguimiento frecuente de las ofertas de empleo que he solicitado por si me avisan de alguna (miro el correo electrónico, consulto en los portales de empleo...).	1; 6	4,81 ± 1,24	1; 6	4,94 ± 1,13
117	Soy capaz de ofrecer una imagen positiva de mí misma/o.	2; 6	4,96 ± ,96	3; 6	5,08 ± ,79
118	Tengo facilidad para responder a las preguntas que me hagan.	1; 6	4,48 ± 1,13	3; 6	4,81 ± ,89
119	Muestro mis cualidades más positivas (lo que sé y lo que puedo hacer mejor).	2; 6	4,74 ± 1,00	3; 6	4,94 ± ,83
120	Me presento a las demás personas por propia iniciativa.	1; 6	4,25 ± 1,35	1; 6	4,46 ± 1,21
121	Ayudo a que las personas del grupo se conozcan entre sí.	1; 6	4,05 ± 1,36	1; 6	4,43 ± 1,28
122	Intento decir cosas positivas sobre las demás personas (por ejemplo, que me gusta algún aspecto personal o algo del trabajo que realizan).	1; 6	4,74 ± 1,13	2; 6	5,10 ± ,91
123	Si alguien me hace un favor, busco la manera de hacerle saber que se lo agradezco.	2; 6	5,5 ± ,72	3; 6	5,50 ± ,62
124	Presto atención a la persona que me está explicando la tarea y me esfuerzo por comprender lo que me dice.	3; 6	5,62 ± ,66	4; 6	5,61 ± ,55
125	Si me encargan una tarea que nunca he hecho, no pongo problemas e intento realizarla.	2; 6	5,41 ± ,83	4; 6	5,50 ± ,62
126	Si no sé realizar una tarea, intento aprender cómo se hace.	3; 6	5,72 ± ,58	4; 6	5,70 ± ,52
127	Si tengo dudas sobre las tareas que tengo que realizar, intento aclararme y le pido la información que necesito a las personas adecuadas.	2; 6	5,37 ± ,85	4; 6	5,60 ± ,55
128	Si tengo problemas con la tarea, no me rindo con facilidad y sigo intentando conseguirlo.	1; 6	5,46 ± ,80	2; 6	5,44 ± ,72



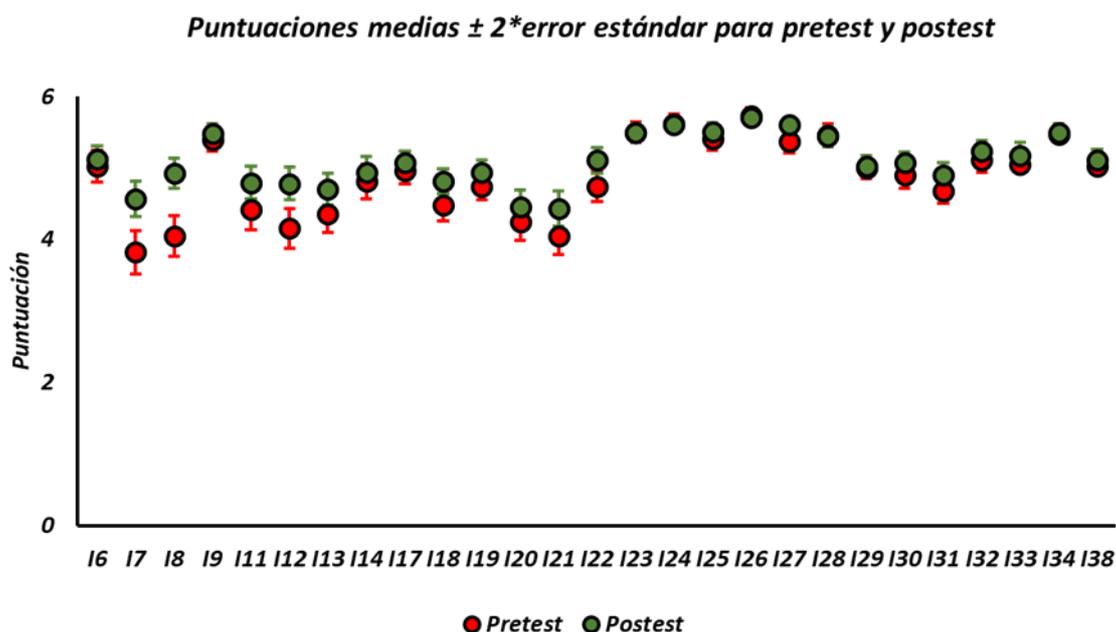
Ítem	Descripción	Pretest		Postest	
		Extremos <sup>1</sup>	Descriptores <sup>2</sup>	Extremos	Descriptores
129	Soy capaz de resolver por mí mismo/a los problemas que se me presentan al realizar la tarea.	3; 6	5,00 ± ,77	3; 6	5,03 ± ,75
130	Soy capaz de proponer nuevas ideas que contribuyan a resolver los problemas.	2; 6	4,90 ± ,98	3; 6	5,07 ± ,81
131	Se me ocurre cómo llevar a la práctica esas ideas para resolver los problemas.	2; 6	4,68 ± ,89	2; 6	4,90 ± ,91
132	Puedo buscar los recursos necesarios (p.e. informaciones, materiales...) para realizar la tarea	2; 6	5,10 ± ,88	3; 6	5,24 ± ,73
133	Soy capaz de establecer relaciones con otras personas para realizar la tarea.	2; 6	5,05 ± ,97	3; 6	5,17 ± ,95
134	Me esfuerzo por hacer muy bien las tareas para que no tengan fallos.	3; 6	5,47 ± ,67	4; 6	5,50 ± ,65
138	Creo que soy capaz de hacer aportaciones interesantes a la tarea cuando trabajo en equipo.	1; 6	5,03 ± ,92	3; 6	5,10 ± ,78
Puntuación total media		3,41;6	4,87±,59	3,78;6	5,09; ±,53

Nota: <sup>1</sup> mínimo y máximo; <sup>2</sup> media y Dt. Fuente: elaboración propia con datos de la investigación

Como se puede observar en la Figura 20, los ítems que toman valores más bajos, lo que puede traducirse en un mayor descuerdo, tanto en el pretest como el postest son: el **7** (*Soy capaz de adaptar mi Currículum Vitae (CV) a cualquier formato electrónico, incluyendo una autopresentación en vídeo*), el **12** (*Realizo con soltura búsquedas de empleo en Internet (de empresas, convocatorias públicas...)*), el **20** (*Me presento a las demás personas por propia iniciativa*) y el **21** (*Ayudo a que las personas del grupo se conozcan entre sí*). Mientras el **8** (*Soy capaz de adaptar mi CV a distintos tipos de ofertas laborales (resaltando distintas cosas de mi CV según el perfil laboral que se pida)*), es otro con las puntuaciones más bajas, pero solo en el pretest, junto con el **13** (*Reviso bien las características de los perfiles profesionales para saber qué se suele demandar en las ofertas de empleo*) que es, a su vez, una de las puntuaciones más bajas del postest.

En todo caso, las puntuaciones de los ítems considerados son, en conjunto, muy altas, cercanas al máximo, que pueden asimilarse a un mayor grado de acuerdo.

Figura 19. Media y error estándar para los ítems del pretest y el postest (27 ítems)



Nota: elaboración propia con datos de la investigación

### Análisis de las diferencias entre pretest y postest (27 ítems)

Para comparar los resultados observados en las pruebas realizadas por las mismas personas en dos momentos diferentes, primero el pretest y posteriormente el postest, se ha calculado la diferencia de puntuaciones, como la dada en el pretest menos la correspondiente al postest, para cada uno de los ítems respecto de las respuestas dadas por cada una de las personas de la muestra (la estadística descriptiva se incluye en el anexo 9). Para cada una de las diferencias obtenidas se ha realizado una prueba de Wilcoxon con el objeto de determinar su significancia. En la Tabla 29, se incluyen los ítems para los que se encontraron diferencias significativas entre las puntuaciones dadas en el pretest y el postest.



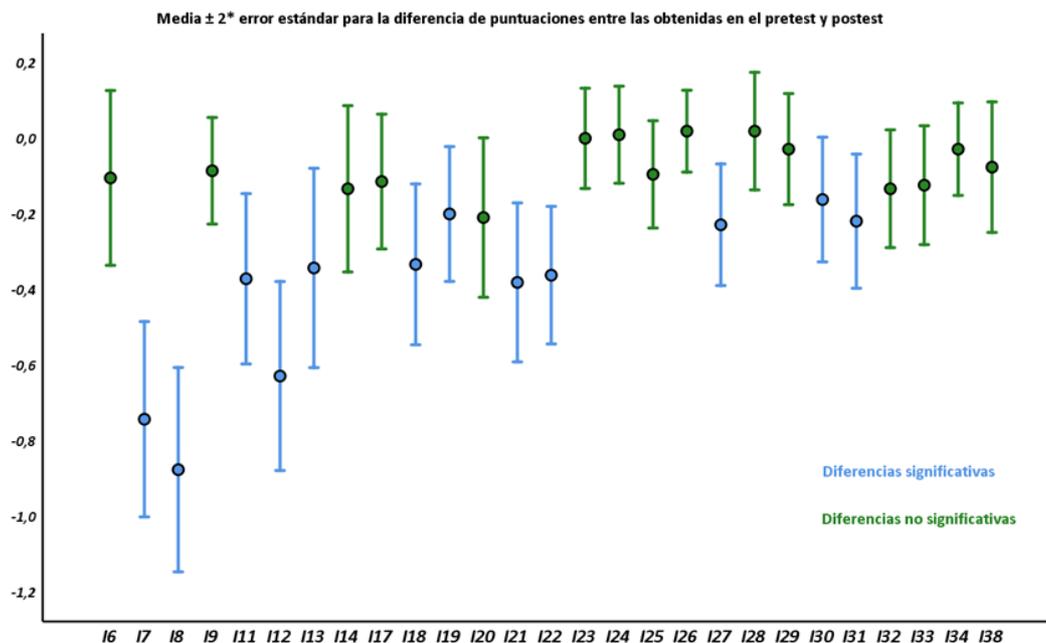
Tabla 29. Ítems de la escala reducida (27 ítems) de medida del pretest y postest que presentan diferencias significativas entre sus respuestas

Ítem	Descripción	Significancia
17	Soy capaz de adaptar mi Currículum Vitae (CV) a cualquier formato electrónico, incluyendo una autopresentación en vídeo.	
18	Soy capaz de adaptar mi CV a distintos tipos de ofertas laborales (resaltando distintas cosas de mi CV según el perfil laboral que se pida).	< ,001
111	Me manejo con facilidad en plataformas para la búsqueda de empleo (LinkedIn, Infojobs, etc.).	
112	Realizo con soltura búsquedas de empleo en Internet (de empresas, convocatorias públicas...).	
113	Reviso bien las características de los perfiles profesionales para saber qué se suele demandar en las ofertas de empleo.	,007
118	Tengo facilidad para responder a las preguntas que me hagan.	,003
119	Muestro mis cualidades más positivas (lo que sé y lo que puedo hacer mejor).	,033
121	Ayudo a que las personas del grupo se conozcan entre sí.	,001
122	Intento decir cosas positivas sobre las demás personas (por ejemplo, que me gusta algún aspecto personal o algo del trabajo que realizan).	< ,001
127	Si tengo dudas sobre las tareas que tengo que realizar, intento aclararme y le pido la información que necesito a las personas adecuadas.	,005
130	Soy capaz de proponer nuevas ideas que contribuyan a resolver los problemas.	,035
131	Se me ocurre cómo llevar a la práctica esas ideas para resolver los problemas.	,006

Nota: elaboración propia con datos de la investigación

Como se puede observar en la Figura 21, las mayores puntuaciones medias de las diferencias significativas encontradas las muestran los ítems **7** (*Soy capaz de adaptar mi Currículum Vitae (CV) a cualquier formato electrónico, incluyendo una autopresentación en vídeo*), **8** (*Soy capaz de adaptar mi CV a distintos tipos de ofertas laborales (resaltando distintas cosas de mi CV según el perfil laboral que se pida)*) y **12** (*Realizo con soltura búsquedas de empleo en Internet (de empresas, convocatorias públicas...)*), lo que indica que esas son las cualidades que más han mejorado entre el pre y el postest. De la misma manera, los ítems 11, 13, 18, 19, 21, 22, 27, 30 y 31, aunque en menor medida, muestran una evolución positiva de las cualidades a las que se refieren (Tabla 35, anexo 9, diferencias significativas pre-post).

Figura 20. Distribución de las medias y errores estándares de las diferencias de puntuaciones, pretest menos postest, para la escala reducida (27)



Nota: elaboración propia con datos de la investigación

## Análisis dimensional de la escala (27 ítems)

En aras de agregar los datos y facilitar la gestión de la información resultante, se ha realizado un análisis de componentes principales con el método Varimax, las dos componentes principales que, juntos, aportan mayor explicación, suponen un 43,51% de varianza explicada.

De acuerdo con el contenido de los ítems que quedan en cada componente, el grupo I se denominará *Habilidades comunicativas y para la búsqueda de empleo (BAE)*, y el grupo II, *Habilidades sociales e instrumentales* (de ejecución) (Tabla 30).

El grupo I, está formado por 14 ítems, además es posible distinguir un cierto agrupamiento entre ellos. Un grupo hace referencia a las habilidades comunicativas, especialmente las relacionadas con la capacidad para mantener una entrevista de trabajo y para interactuar asertivamente con otras personas. El segundo grupo, la mayoría de los ítems de este factor, describen las habilidades de búsqueda de empleo (BAE).

El grupo II, está conformado por otros 14 ítems, relacionados, sobre todo, con las habilidades instrumentales necesarias para la ejecución de las tareas (desempeño), incluyendo las relativas al trabajo en equipo.



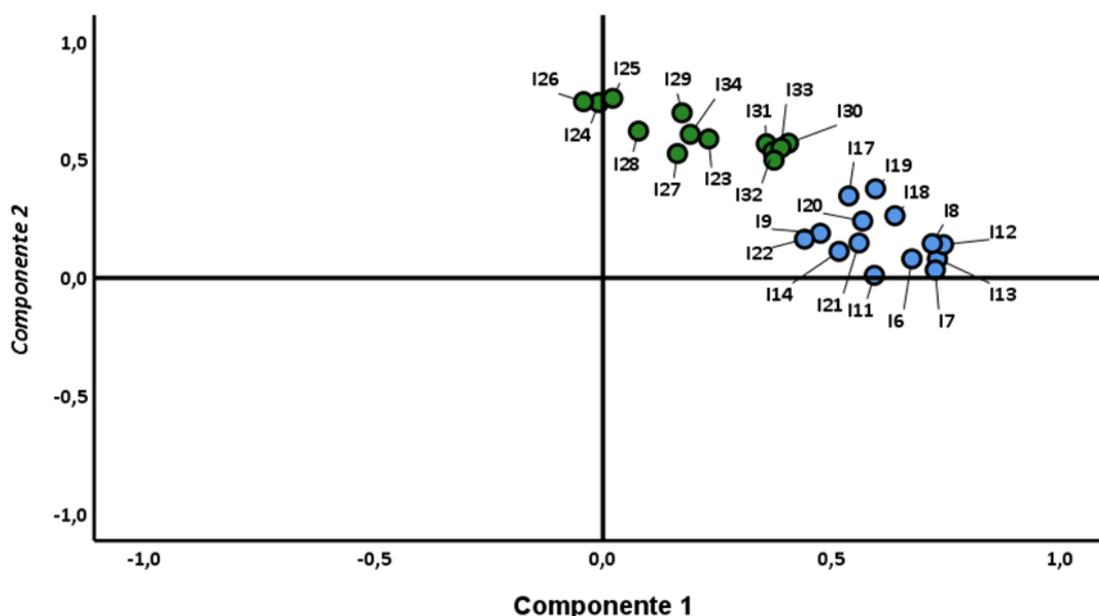
Tabla 30. Clasificación de los ítems de la escala (27 ítems) según las dimensiones obtenidas (método Varimax)

Componente	Ítem	Descripción
<b>Grupo I. Habilidades comunicativas y BAE</b>	I6	Soy capaz de elaborar un Currículum Vitae (CV).
	I7	Soy capaz de adaptar mi Currículum Vitae (CV) a cualquier formato electrónico, incluyendo una autopresentación en vídeo.
	I8	Soy capaz de adaptar mi CV a distintos tipos de ofertas laborales (resaltando distintas cosas de mi CV según el perfil laboral que se pida).
	I9	Uso con soltura herramientas digitales para la comunicación (p.e. correo electrónico).
	I11	Me manejo con facilidad en plataformas para la búsqueda de empleo (LinkedIn, Infojobs, etc.).
	I12	Realizo con soltura búsquedas de empleo en Internet (de empresas, convocatorias públicas...).
	I13	Reviso bien las características de los perfiles profesionales para saber qué se suele demandar en las ofertas de empleo.
	I14	Hago un seguimiento frecuente de las ofertas de empleo que he solicitado por si me avisan de alguna (miro el correo electrónico, consulto en los portales de empleo...).
	I17	Soy capaz de ofrecer una imagen positiva de mí misma/o.
	I18	Tengo facilidad para responder a las preguntas que me hagan.
	I19	Muestro mis cualidades más positivas (lo que sé y lo que puedo hacer mejor).
	I20	Me presento a las demás personas por propia iniciativa.
	I21	Ayudo a que las personas del grupo se conozcan entre sí.
	I22	Intento decir cosas positivas sobre las demás personas (por ejemplo, que me gusta algún aspecto personal o algo del trabajo que realizan).
<b>Grupo II. Habilidades sociales e instrumentales</b>	I23	Si alguien me hace un favor, busco la manera de hacerle saber que se lo agradezco.
	I24	Presto atención a la persona que me está explicando la tarea y me esfuerzo por comprender lo que me dice.
	I25	Si me encargan una tarea que nunca he hecho, no pongo problemas e intento realizarla.
	I26	Si no sé realizar una tarea, intento aprender cómo se hace.
	I27	Si tengo dudas sobre las tareas que tengo que realizar, intento aclararme y le pido la información que necesito a las personas adecuadas.
	I28	Si tengo problemas con la tarea, no me rindo con facilidad y sigo intentando conseguirlo.
	I29	Soy capaz de resolver por mí mismo/a los problemas que se me presentan al realizar la tarea.
	I30	Soy capaz de proponer nuevas ideas que contribuyan a resolver los problemas.
	I31	Se me ocurre cómo llevar a la práctica esas ideas para resolver los problemas.
	I32	Puedo buscar los recursos necesarios (p.e. informaciones, materiales...) para realizar la tarea
	I33	Soy capaz de establecer relaciones con otras personas para realizar la tarea.
	I34	Me esfuerzo por hacer muy bien las tareas para que no tengan fallos.
	I35	Invierto el tiempo necesario para que la tarea quede terminada tal y como se me ha pedido.
	I38	Creo que soy capaz de hacer aportaciones interesantes a la tarea cuando trabajo en equipo.

Nota: elaboración propia con datos de la investigación

Como se puede observar en la Figura 22, dentro del Grupo I, hay dos agrupamientos de ítems. Uno formado por los ítems 6, 7, 8, 11, 12 y 13, con un grado de proximidad muy pequeño, cuyo contenido alude a las cualidades estrechamente relacionadas con la búsqueda de empleo; y, otro, formado por el resto de los ítems del componente que se refieren a las habilidades sociales y para la entrevista. Respecto del Grupo II, un primer subgrupo lo conforman los ítems 30, 31, 32 y 33, referidos a la capacidad de solución de problemas de forma cooperativa; el segundo subgrupo, lo integran los ítems 23, 27, 29 y 34, relacionados con la relación entre autonomía y habilidad para pedir ayuda en la ejecución de tareas; y, por último, el formado por los ítems 24, 25 y 26, alusivos a la capacidad de aprendizaje de nuevas tareas.

Figura 21. Clasificación de los ítems de la escala reducida (27 ítems) según las dimensiones obtenidas (método Varimax)



Nota: En azul el Grupo I: Habilidades comunicativas y BAE; y en verde, el Grupo II: Habilidades Sociales e instrumentales. Elaboración propia con datos de la investigación

### 3.3.2 Rúbrica

En la rúbrica se considera un nuevo factor, *Itinerario*, que indica el momento de este en el que se encuentra la persona orientada cuando es completada la rúbrica por quien realiza la orientación (profesionales). Como se puede observar en la Tabla 31, el menor porcentaje corresponde a las personas que están en la penúltima fase del itinerario, el plan de acción.



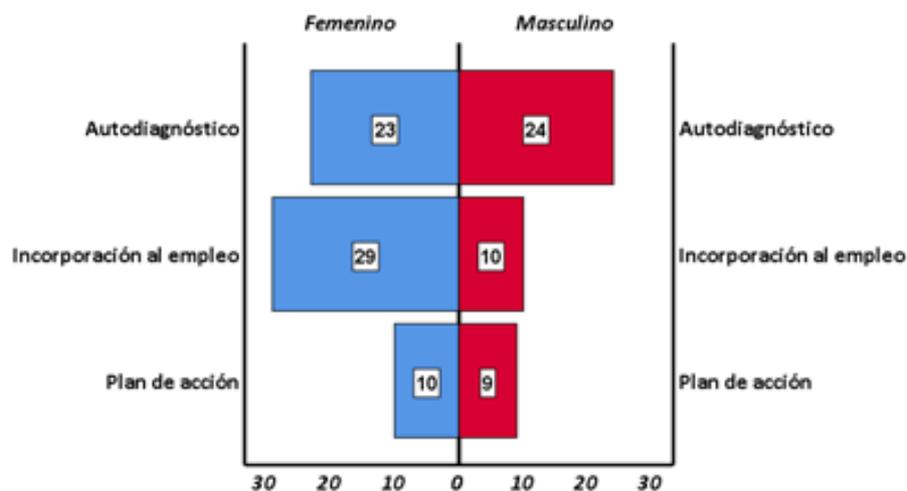
Tabla 31. Punto del itinerario en el que se encuentran las personas que completan la rúbrica

	Categoría	Casos	Porcentajes
<i>Itinerario</i>	Plan de acción	19	18,1
	Incorporación al empleo	39	37,1
	Autodiagnóstico	47	44,8

*Nota:* elaboración propia con datos de la investigación

Se realizaron análisis de dependencia entre los distintos factores sociodemográficos anteriormente considerados con el factor itinerario, resultando una sola diferencia significativa con el género ( $p$ -valor=,048). Así, las mujeres que están en la fase de incorporación al empleo son tres veces más que los hombres (29 y 10 respectivamente), mientras las frecuencias de autodiagnóstico y plan de acción son prácticamente iguales (ver Figura 23).

Figura 22. Distribución de las respuestas entre Itinerario y Género

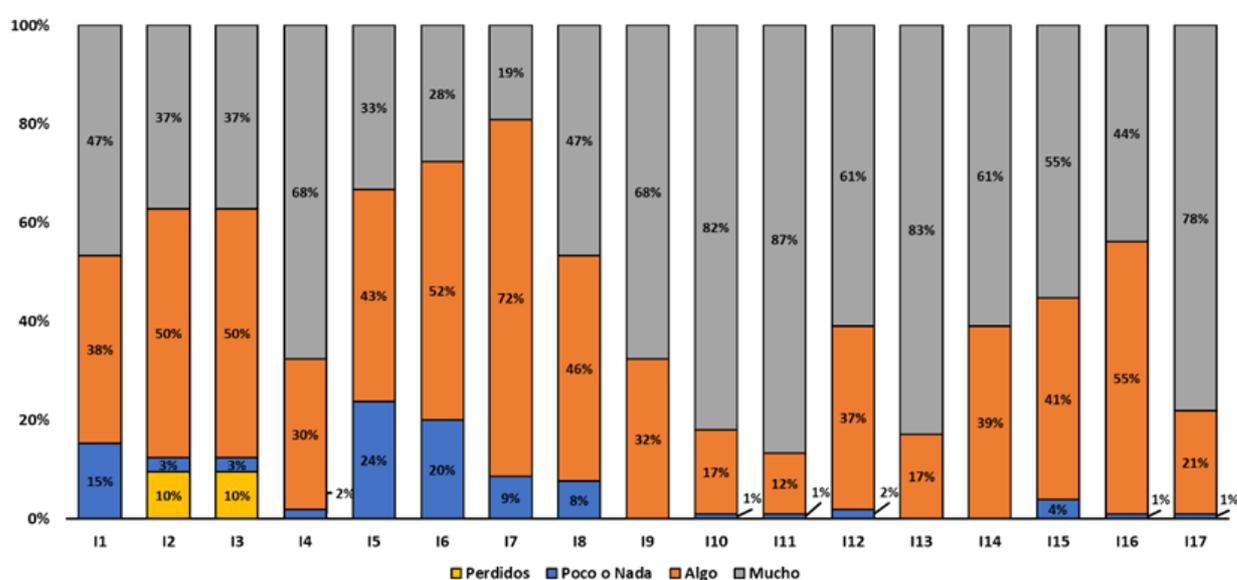


*Nota:* Elaboración propia con datos de la investigación

## Análisis descriptivo de la rúbrica

Los 17 ítems de la rúbrica se analizaron con una escala Likert con valores de 1 (Poco o Nada), 2 (Algo) y 3 (Mucho), completados para 105 personas, excepto en los ítems 2 y 3, que se responden en 95 casos. Como se puede observar en la Figura 24, en ninguno de los ítems la opción “*Poco o nada*” ha sido la más frecuente, lo que permite clasificar las respuestas de forma dicotómica, *Algo* (2) y *Mucho* (3), según cual ha sido la más frecuente para cada una de ellas. De este modo, solo en 6 ítems (2, 3, 5, 6, 7 y 16) la respuesta fue mayoritariamente “*algo*”.

Figura 23. Porcentajes de respuestas para los ítems de la rúbrica



Nota: Elaboración propia con datos de la investigación

Complementariamente, se calculó el promedio de las puntuaciones obtenidas para cada uno de los ítems. Los estadísticos descriptivos de las respuestas obtenidas para cada uno de los ítems que conforman la rúbrica y la puntuación total media se muestran en la Tabla 32. Asimismo, se analizaron las diferencias en función de los distintos factores considerados, hallándose diferencias significativas para nivel formativo, experiencia e itinerario, de modo que las puntuaciones medias de la rúbrica son más altas en los casos de las personas con mayor nivel formativo y experiencia laboral que se encuentran en la fase de incorporación al empleo.



Tabla 32. Puntuación total media de la rúbrica para la valoración de las cualidades para el empleo

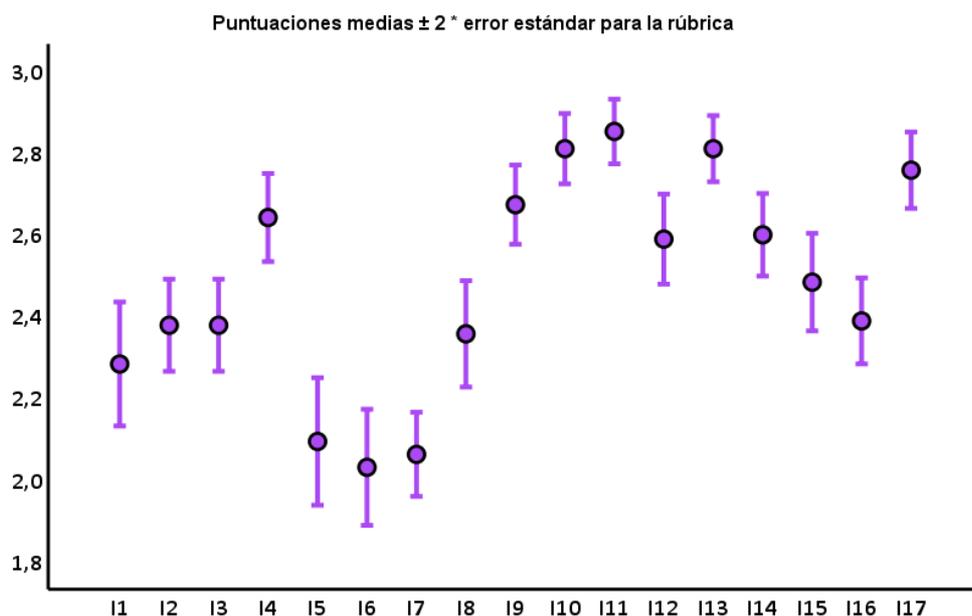
Ítem	Descripción	Casos	Mín.; máx.	Media, D.t.
I1	Conseguir empleo es la prioridad.	105	1; 3	2,31 ± ,72
I2	Ser capaz de redactar un CV en cualquier formato y adaptar la información según la oferta.	95	1; 3	2,38 ± ,55
I3	Maneja herramientas para la comunicación (Correo electrónico, etc.), plataformas para la búsqueda de empleo (linkedin, infojobs, etc.) y búsquedas en internet		1; 4	2,38 ± ,55
I4	Tener un proyecto vocacional realista (ajustado a su formación y sus competencias).	105	1; 3	2,66 ± ,52
I5	Dedicar el tiempo a la búsqueda de empleo y al seguimiento de su plan (realizar gestiones para buscar empleo y hacer seguimiento de sus actividades)		1; 3	2,10 ± ,75
I6	Disponer de una red de contactos personales que faciliten el acceso a ofertas de empleo.	105	1; 3	2,08 ± ,69
I7	Conocer empresas del entorno y requisitos de los puestos de trabajo a los que aspira.		1; 3	2,10 ± ,52
I8	Saber desenvolverse en un proceso de selección (autopresentarse, responder con certeza y demostrar sus valores positivos).	105	1; 3	2,39 ± ,63
I9	Tener disposición a la actualización y el aprendizaje de nuevas tareas (polivalencia funcional)		2; 3	2,68 ± ,47
I10	Tener habilidades sociales básicas (HHSS) (escuchar, iniciar una conversación, mantener una conversación, formular preguntas, cortesía (dar las gracias), presentarse, presentar a otras personas y hacer un cumplido.)	105	1; 3	2,81 ± ,42
I11	demostrar atención y escucha. Hacer seguimiento de las tareas que le encomiendan.		1; 3	2,86 ± ,38
I12	Perseverar en el logro de sus objetivos (tolerar la frustración).	105	1; 3	2,59 ± ,53
I13	Buscar la calidad, interés por el trabajo bien hecho (tiene que ver con la delicadeza, el cuidado, los matices, cuando se realiza una tarea).		2; 3	2,83 ± ,38
I14	Tener autonomía para la identificación y resolución de problemas, la toma de decisiones..	105	2; 3	2,61 ± ,49
I15	Tener creatividad (identificar oportunidades, aportar ideas innovadoras, nuevas formas de hacer) .		1; 3	2,51 ± ,57
I16	Saber traducir ideas en acciones (buscar apoyos y recursos para el desarrollo de una idea, desarrollar un plan de acción para concretarlo)	105	1; 3	2,43 ± ,52
I17	Tener capacidad para cooperar y ofrecer apoyo mutuo en pro del interés colectivo (mostrar disposición al trabajo colaborativo).		1; 3	2,77 ± ,44
Total puntuación media		95	1,71; 3	2,48 ± ,31

Nota: La prueba de Kolmogorov – Smirnov para comprobar la normalidad de la distribución de las respuestas de los ítems que componen la escala de medida de la rúbrica siempre toma valores < ,001. Para la puntuación total media, su significancia es de ,028. Fuente: elaboración propia con datos de la investigación.

En conjunto, tal y como se puede apreciar en la Figura 25, las medias más bajas corresponden a los ítems **5** (*Dedicar el tiempo a la búsqueda de empleo y al seguimiento de su plan*), **6** (*Disponer de una red de contactos personales que faciliten el acceso a ofertas de empleo*) y **7** (*Conocer empresas del entorno y requisitos de los puestos de trabajo a los que aspira*), que indican, según las observaciones de las personas que orientan, que estas cualidades se sitúan en un nivel medio. Por el contrario, los ítems **10** (*Tener habilidades sociales básicas*), **11** (*demostrar atención y escucha. Hacer seguimiento de las*

tareas que le encomiendan) y, **13** (*Buscar la calidad, interés por el trabajo bien hecho*), toman valores cercanos al máximo, de modo que, según las observaciones registradas en esta escala, estas cualidades están “casi completamente” desarrolladas.

Figura 24. Media y  $\pm 2$  veces el error estándar para los ítems de la rúbrica



Nota: elaboración propia con datos de la investigación

El alfa de Cronbach de la escala completa, 17 ítems, toma un valor de  $\alpha=0.865$ . No obstante, el valor obtenido en el coeficiente aumenta hasta  $\alpha=0.868$  al no considerar los ítems 5 y 10, dado que podrían estar provocando ruido estadístico se descartan de los análisis posteriores.

### Análisis dimensional de la rúbrica

En aras de agregar los datos y facilitar la interpretación de la información resultante, se ha realizado un análisis de componentes principales con el método Varimax, las tres componentes principales que, juntas, aportan mayor explicación, suponen un 57,44% de varianza explicada.

De acuerdo con el contenido de los ítems que quedan en cada componente, el grupo I se denominará “*Desempeño*”, el grupo II “*Requisitos clave para la búsqueda de empleo (BAE)*” y, el grupo III “*Planificación y ejecución*” para encontrar y desempeñar un empleo (Tabla 33).

El grupo I, está formado por 5 ítems relacionados con las cualidades para la ejecución de tareas, la solución de problemas y el trabajo en equipo. El grupo II, incluye 5 ítems que resumen los requisitos esenciales para la búsqueda de empleo: el objetivo, el conocimiento del contexto y las



herramientas básicas. Y, el grupo III, lo configuran otros 5 ítems, que hacen referencia al proyecto vocacional y la capacidad para llevarlo a cabo.

Tabla 33. Clasificación de los ítems de la rúbrica (15 ítems) en las dimensiones obtenidas aplicando el método Varimax

Componente	Ítem	Descripción
<b>Grupo I. Desempeño</b>	I11	Demostrar atención y escucha. Hacer seguimiento de las tareas que le encomiendan.
	I13	Buscar la calidad, interés por el trabajo bien hecho (tiene que ver con la delicadeza, el cuidado, los matices, cuando se realiza una tarea).
	I14	Tener autonomía para la identificación y resolución de problemas, la toma de decisiones...
	I15	Tener creatividad (identificar oportunidades, aportar ideas innovadoras, nuevas formas de hacer).
	I16	Saber traducir ideas en acciones (buscar apoyos y recursos para el desarrollo de una idea, desarrollar un plan de acción para concretarlo)
<b>Grupo II. Requisitos clave BAE</b>	I1	Conseguir empleo es la prioridad.
	I2	Ser capaz de redactar un CV en cualquier formato y adaptar la información según la oferta.
	I3	Maneja herramientas para la comunicación (Correo electrónico, etc.), plataformas para la búsqueda de empleo (linkedin, infojobs, etc.) y búsquedas en internet
	I6	Disponer de una red de contactos personales que faciliten el acceso a ofertas de empleo.
	I7	Conocer empresas del entorno y requisitos de los puestos de trabajo a los que aspira.
<b>Grupo III. Planificación y ejecución</b>	I4	Tener un proyecto vocacional realista (ajustado a su formación y sus competencias).
	I8	Saber desenvolverse en un proceso de selección (autopresentarse, responder con certeza y demostrar sus valores positivos).
	I9	Tener disposición a la actualización y el aprendizaje de nuevas tareas (polivalencia funcional)
	I12	Perseverar en el logro de sus objetivos (tolerar la frustración).
	I17	Tener capacidad para cooperar y ofrecer apoyo mutuo en pro del interés colectivo (mostrar disposición al trabajo colaborativo).

*Nota:* elaboración propia con datos de la investigación

Entre los ítems que conforman el Grupo I “*Desempeño*”, se conforman dos subgrupos, uno lo forman los ítems 11, 14 y 15 muy próximos entre sí, que remiten a las cualidades más específicas de la ejecución de tareas: atención, autonomía y la creatividad en la solución de problemas; y otro, los ítems 13 y

16, relacionados con el gusto por la calidad y la capacidad de concretar ideas. Algo similar ocurre con el Grupo II, “*Requisitos clave BAE*”, en el que los ítems 2 y 3, que aluden más directamente a las herramientas básicas para la búsqueda de empleo: ser capaz de hacer y adaptar el currículum y usar las TIC indispensables en esta cuestión, están prácticamente superpuestos; y, los ítems 1, 6 y 7, los cuáles combinan el objetivo y el conocimiento del contexto, están bastante próximos entre sí. Por último, en el Grupo III, “*Planificación y ejecución*”, los ítems 4, 9 y 17, referidos al realismo del proyecto vocacional que supone actualización constante y capacidad de cooperar, forman un subgrupo, que guarda cierta distancia con los ítems 8 y 12, a su vez relativamente separados entre sí, pues el primero se refiere a las capacidades para defenderse en una entrevista y el segundo a la tolerancia de la frustración (en el anexo 1 se incluye la tabla con las puntuaciones correspondientes).

## Análisis comparativo cuestionarios (pretest-postest) y rúbrica

Para comparar los resultados de la autoevaluación (pre y postest) realizada por las 105 personas que han recibido orientación y forman parte del estudio y de la rúbrica, completada por las personas que realizaron la orientación, se llevaron a cabo distintos análisis. En cualquier caso, es indispensable señalar que se trata de dos puntos de vista, que ofrecen las percepciones sobre distintos aspectos, aluden a cuestiones relacionadas, pero no idénticas, en tres momentos diferentes del itinerario, entre las que se intenta establecer una relación que pueda contribuir a explicar los cambios observados en el conjunto de cualidades medidas.

En primer lugar, se estableció la equivalencia entre los ítems del cuestionario y los de la rúbrica (en el anexo 11 se incluye la tabla de correspondencias). Se calculó la puntuación media de cada grupo de ítems del cuestionario para cada ítem de la rúbrica, de modo, que se obtuvieron las dos medidas para 17 ítems (agrupados según los que componen la rúbrica).

A continuación, se realizó un análisis de dependencia, entre los ítems para los que se encontraron diferencias significativas entre el pre y el postest, los 12 en los que se observó un cambio estadísticamente significativo de las cualidades que miden, y los 15 ítems de la rúbrica. Encontrándose diferencias significativas en 6 de ellos que corresponden a su vez con otros 6 de la rúbrica (Tabla 34).



Tabla 34. Significancias obtenidas en las relaciones entre los ítems con diferencias significativas, cambios del pretest al postest, respecto de la rúbrica

Ítem	Cuestionario		Rúbrica					
	Descripción		1	2	3	6	8	13
17	Soy capaz de adaptar mi Currículum Vitae (CV) a cualquier formato electrónico, incluyendo una autopresentación en vídeo.	,038				,038		
112	Realizo con soltura búsquedas de empleo en Internet (de empresas, convocatorias públicas...).						,004	
118	Tengo facilidad para responder a las preguntas que me hagan.		,032		,032			
119	Muestro mis cualidades más positivas (lo que sé y lo que puedo hacer mejor).							,003
130	Soy capaz de proponer nuevas ideas que contribuyan a resolver los problemas.					,013		
131	Se me ocurre cómo llevar a la práctica esas ideas para resolver los problemas.		,025		,025	,020		

Nota: elaboración propia con datos de la investigación

Por último, se compararon las distribuciones de las respuestas para las que se encontraron diferencias significativas entre el pretest y el postest con los ítems de la rúbrica.

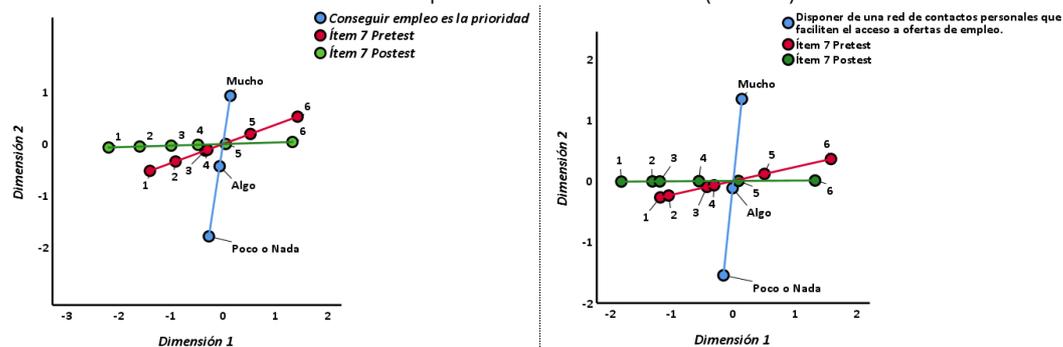
La relación entre el pretest y el postest se representa en el eje horizontal, toma forma de tijera, cuanto más abierta está, mayor es la diferencia de puntuaciones entre ambas escalas, o lo que es lo mismo, mayor es la variación que se ha dado en las cualidades a las que se refiere cada ítem. Las respuestas a los ítems de la rúbrica recogidas por quienes realizan la orientación se representan en el eje vertical, el punto de intersección con el eje horizontal representa la distancia con las puntuaciones dadas por las y los jóvenes.

En el caso, del ítem 7 (*Soy capaz de adaptar mi Currículum Vitae (CV) a cualquier formato electrónico, incluyendo una autopresentación en vídeo*), en relación con el 1 de la rúbrica (*Conseguir empleo es la prioridad*). Las respuestas en el pretest muestran una tendencia creciente, mientras que en el postest se mantienen estables. Aquellas personas que han puntuado con un 3 o un 4 en el pretest, han mantenido una valoración de 4 en postest, en el resto de los casos se observa que las mismas puntuaciones en ambos cuestionarios tienden a distanciarse, siendo la puntuación 1, el más claro ejemplo de ello. Respecto a la rúbrica, las respuestas extremas de quienes orientan, “mucho” y “poco o nada”, se encuentra alejadas de lo indicado por las y los jóvenes. La respuesta “algo”, viene a identificarse principalmente para aquellas participantes que se han autocalificado, tanto en el pretest como en el postest, con un 4. En cuanto a la relación con el ítem 6 (*Disponer de una red de contactos personales que faciliten el acceso a ofertas de empleo*), igual que

antes, las respuestas del pretest tienen una tendencia creciente y el postest permanece estable. En este caso, quienes se auto valoraron entre 3 y 4 en el pretest, optan por 4 y 5 respectivamente en el postest. Siendo el 5, el valor que coincide, con la elección de la opción “algo” por parte de las orientadoras (Figura 26).

Figura 25. Distribución de las respuestas del ítem 7 del cuestionario respecto a los ítems 1 y 6 de la rúbrica

Soy capaz de adaptar mi Currículum Vitae (CV) a cualquier formato electrónico, incluyendo una autopresentación en vídeo (ítem 7)

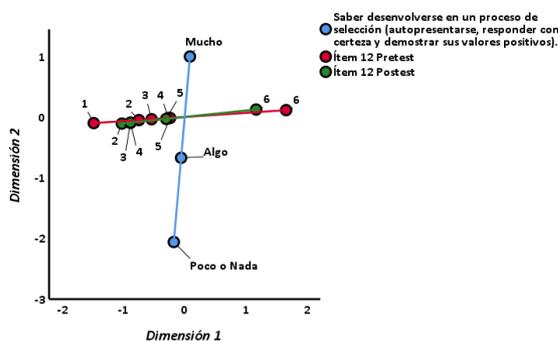


Nota: elaboración propia con datos de la investigación

En el caso del ítem 12 (*Realizo con soltura búsquedas de empleo en Internet (de empresas, convocatorias públicas...)*), las puntuaciones de pre y postest son prácticamente iguales, se podría decir que las jóvenes ya tenían esta cualidad antes de llegar al proyecto. Mientras las orientadoras aprecian que se saben desenvolver en un proceso de selección entre de algunas veces y siempre (a mitad entre algo y mucho) que viene a coincidir con las respuestas en torno a 5 del pre y del postest (Figura 27).

Figura 26. Distribución de las respuestas del ítem 12 del cuestionario respecto al ítem 8 de la rúbrica

Realizo con soltura búsquedas de empleo en Internet (de empresas, convocatorias públicas...) (ítem 12)



Nota: elaboración propia con datos de la investigación

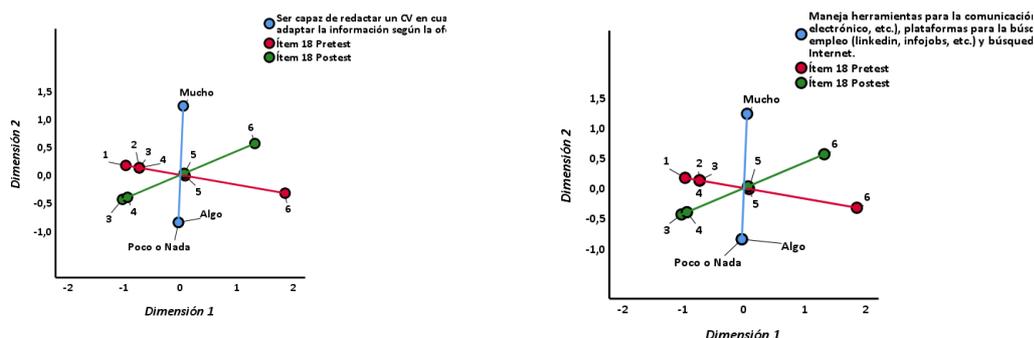
El ítem 18 (*Tengo facilidad para responder a las preguntas que me hagan*) tiene relación con dos ítems de la rúbrica (2 y 3), en ambos casos



presenta un comportamiento similar. Se da una cierta estabilidad en las respuestas con una tendencia similar en pretest y postest. Destaca la cercanía de las respuestas 2 y 4, que no se haya utilizado la puntuación 1 en el postest, y como, manteniendo la tendencia en las dos pruebas, la puntuación 6 se aleja considerablemente del resto. Respecto a la rúbrica, se observa como principalmente difiere de la percepción de las personas jóvenes que han valorado, tanto en pretest como en postest, con un 6, estando más cercana a los que en el pretest han valorado con 4 y 5, y en el postest con un 5. La percepción “Algo” por parte de las orientadoras es la que más se ajusta a la de las jóvenes, principalmente en las puntuaciones 5 de pretest y postest (Figura 28). Se podría interpretar como una forma de evolución positiva en la autopercepción sobre la capacidad de responder a las preguntas, quizás como consecuencia del conocimiento sobre las técnicas de entrevista adquirido durante el itinerario. Al mismo tiempo, la observación de las orientadoras indica que son “algo” más capaces de adaptar un currículum y de usar las herramientas de comunicación más habituales para la búsqueda de empleo.

Figura 27. Distribución de las respuestas del ítem 18 del cuestionario respecto los ítems 2 y 3 de la rúbrica

Tengo facilidad para responder a las preguntas que me hagan (ítem 18)



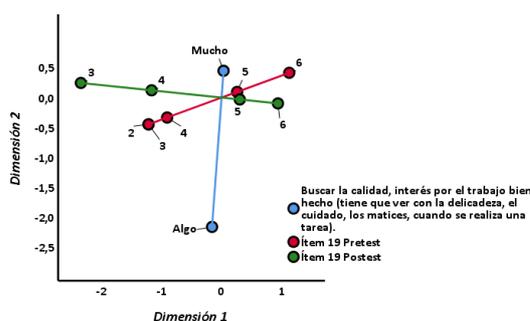
Nota: elaboración propia con datos de la investigación

Con el ítem 19 (*Muestro mis cualidades más positivas (lo que sé y lo que puedo hacer mejor)*), en relación con el ítem 13 de la rúbrica (*Buscar la calidad, interés por el trabajo bien hecho (tiene que ver con la delicadeza, el cuidado, los matices, cuando se realiza una tarea)*). Se observa que las tendencias entre pre y postest son inversas, crece el pretest y decrece el postest, no obstante, en ambos coincide la puntuación 5. Asimismo, destaca que en ninguno se haya seleccionado la puntuación 1 y que la más baja del postest sea 3. En el caso de la rúbrica, la opción “mucho” es la que más cercana al 5, seleccionado como autovaloración por las personas jóvenes. Así, parece que se da cierta convergencia entre la creencia de que se muestran las cualidades más

positivas y el interés por hacer bien el trabajo, lo que de algún modo podría estar reflejando la importancia de “dar una buena imagen ante los demás y demostrarla con hechos” (Figura 29).

**Figura 28. Distribución de las respuestas del ítem 19 del cuestionario respecto el ítem 13 de la rúbrica**

Muestro mis cualidades más positivas (lo que sé y lo que puedo hacer mejor) (Ítem 19)

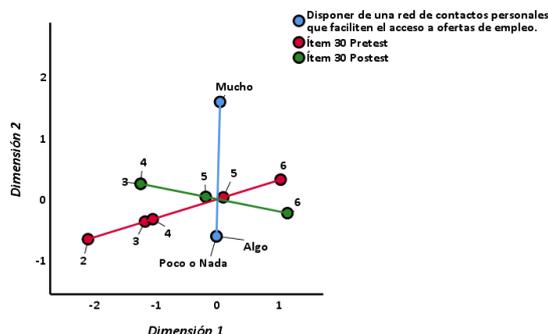


*Nota:* fuente elaboración propia con datos de la investigación

En el caso del ítem **30**, como antes, destaca la ausencia del 1 en el pretest y que la menor puntuación del postest sean 3 y 4, prácticamente superpuestas. También la distancia entre la puntuación 2 del resto de puntuación dada en el pretest. Las tendencias pre y postest son inversas (ascendente-descendente), siendo el valor 5 el más cercano en ambas pruebas. Respecto de la rúbrica la opción “algo” es la más cercana al 5, que revela que, según la observación de las orientadoras, las personas jóvenes disponen “poco más que algo” de una red de contactos (Figura 30).

**Figura 29. Distribución de las respuestas del ítem 30 del cuestionario respecto el ítem 6 de la rúbrica**

Soy capaz de proponer nuevas ideas que contribuyan a resolver los problemas (Ítem 30)



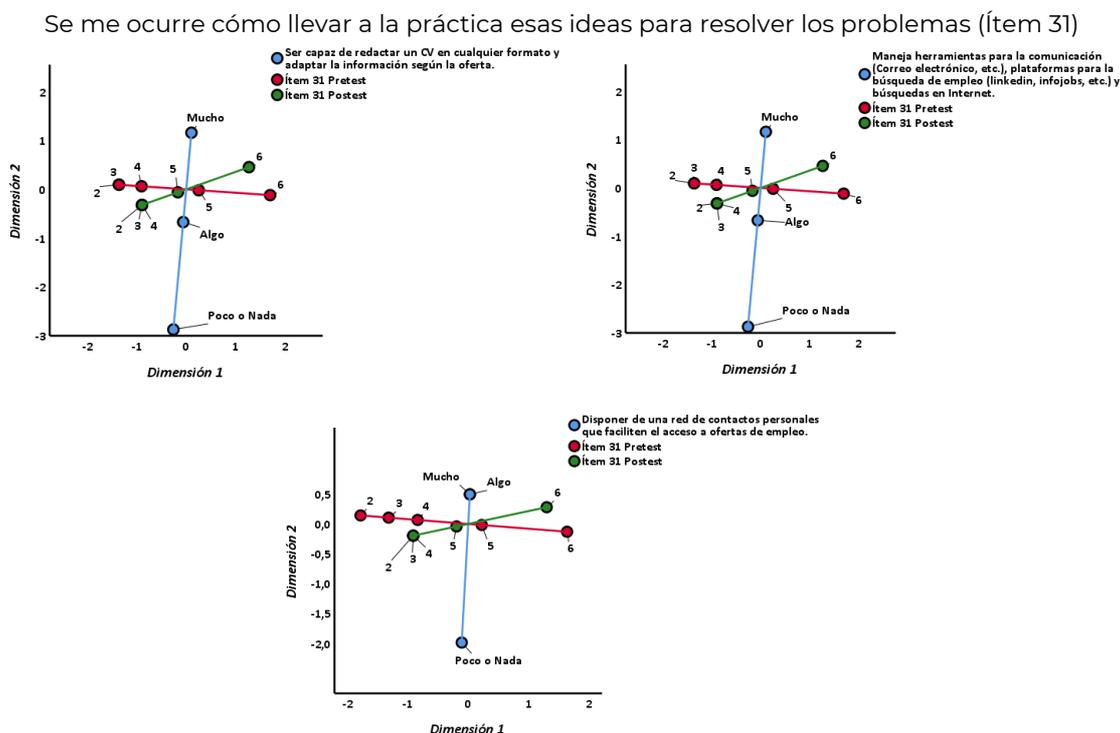
*Nota:* elaboración propia con datos de la investigación

Por último, respecto del ítem **31** del cuestionario, mientras el pretest muestra un sutil descenso en las puntuaciones de las respuestas, en el postest se observa una tendencia creciente en las puntuaciones. En ambos casos, no existe el valor 1 y la mayor distancia se da entre los valores 5 y 6, sutilmente



mayor en el postest. Quienes se auto valoraron con un 5 en el pretest, tienden a mantener la puntuación en el postest, sin embargo, la distancia entre las puntuaciones 2, 3 y 4 en el pretest prácticamente desaparece en el postest. En cuanto a la rúbrica, en los ítems 2 y 3, la opción “algo”, viene a coincidir con el valor 5, sin embargo, en el caso del ítem 6, se sitúa, excepcionalmente, por debajo (Figura 31).

Figura 30. Distribución de las respuestas del ítem 31 del cuestionario respecto los ítems 2, 3 y 6 de la rúbrica



Nota: elaboración propia con datos de la investigación

### 3.3.3 Entrevistas grupales

## Valoración de las Características Generales del Proyecto PONOS

Durante las entrevistas grupales se trató la dimensión relacionada con la valoración que hacen los jóvenes del Proyecto PONOS. Este punto responde al motivo de la participación, se refiere al por qué se decide participar, una explicación general de las causas por las que las personas jóvenes decidieron acudir al proyecto. Por otra parte, conocer si han tenido o no una beca, de qué tipo y qué opinión tienen. Los ítems relacionados con las expectativas que los participantes tienen sobre el proyecto y el logro, si han cambiado en algún aspecto relacionado con las posibilidades de conseguir un empleo, el cambio para el logro y el tipo de cambio que han conseguido. En las características generales se tuvieron en cuenta las propuestas de cambio que hacen los

jóvenes y, por último, se preguntó si volverían a participar en el proyecto PONOS.

### Motivo de la participación

En lo referido participar en PONOS, existe una mezcla de para qué y por qué, junto con las vías por las que conocieron PONOS. Parece que los motivos de participación se relacionan con buscar trabajo, hacer prácticas para adquirir experiencia, en menor medida acceder a la beca. En general, de las respuestas se desprende que llegan al proyecto como una oportunidad para “hacer algo” bien porque no quieren seguir estudiando, bien porque no han logrado encontrar un empleo. Una parte tiene conocimiento a través de otras personas (amistades, participantes que están en PONOS, profesionales del proyecto o que trabajaron con el proyecto). Otra lo conoció por recomendación de otros servicios de empleo (SCE, SEPE), de los centros educativos, directamente en las Casas de Juventud, de la web de la FGULL y de las redes sociales. Y, también, hay un grupo que llegó porque fue directamente invitado a algún evento del propio proyecto.

*“Venía con la idea un poco de conseguir trabajo, después a medida que iban pasando las reuniones con [nombra la persona que le atendió] me di cuenta de que era más, que no solo venía a conseguir trabajo, sino más o menos encarrilarte a lo que tu querías estudiar o que tu querías hacer con tu vida”. (3:37, LR1)*

*“yo en octubre del año pasado dejé el ciclo porque no quería seguir estudiando y empecé a rular entre trabajos de construcción, electricidad, camionero, etc. Entonces no encontraba en que sitio quedarme porque casi todo eran trabajos en negro, no eran trabajo cotizando y me habló de Ponos, hice la encuesta y bueno entré”. (3:153, LR1)*

*“yo conocí Ponos a través de la Feria del Empleo, gracias a ello conocí la entidad, me llamó mucho la atención la diferencia de que nos dan una beca para poder un poco empezar a pesar de no tener experiencia que muchas veces eso es lo que nos limita a la hora de buscar un empleo porque todo requiere experiencia y claro si terminas tu formación y no te has introducido en el mundo pues es complicado y es una gran oportunidad. Y me llamó la atención y estoy contenta hasta ahora, lo que he visto”. (5:29, LL5)*

*“Yo lo conocí porque mi pareja trabaja haciéndole los vídeos a gran parte del Gobierno de Canarias y le hizo la animación del proyecto de Ponos. [...] Y yo creo que me metí también por, básicamente la búsqueda de una experiencia laboral porque yo creo que eso es lo que tiene que ofrecer Ponos, ayudarte a conseguir trabajo, completar incluso tu formación y yo estoy en espera”. (2:34, SC2.4)*

*“yo fui derivada de otro proyecto, de emancípate y me motivó como que tenía lo de las prácticas remuneradas y porque era un proyecto nuevo. [...]”. (1:11, SC 1.3)*

*“Yo fue a través de la orientación del Servicio Canario de Empleo. Me di de alta en la mejora de empleo y me estuvieron haciendo varias orientaciones, [...] me recomendó que escribiera a Ponos y que me dieran pue eso, unas sesiones también de orientación a ver si me podían ayudar”. (2:38, SC2.6)*



*“yo lo encontré por redes sociales e investigué...” (4:30, LC9)*

*“Yo lo conocí mediante un amigo que trabaja de hecho en Ponos en La Laguna, y, sobre todo, entré para mejorar la empleabilidad, y ahí voy”. (2:33, SC2.8)*

## Tipo de beca

Solo tres personas, de las que participaron en las entrevistas, tuvieron una beca PONOS. La beca consiste en un periodo de formación de hasta 5 meses sin coste para la empresa. La beca se presenta como una oportunidad para la empleabilidad, el tener una experiencia previa en una ocupación y que sea remunerada, después de haber completado el itinerario de PONOS. Es un periodo de prácticas en la realización de una actividad que les gusta y la opción, en algunos casos, de ampliar a un empleo:

*“Claro, o sea lo que te piden es ser parte del proyecto, haber completado el itinerario y no haber tenido más de seis meses de experiencia en el sector en el que vas a trabajar, en el que vas a coger la beca y poco más, y una formación reciente.” (1:135, SC1.4)*

*“Pues en la beca entre super tarde y me dijo que teníamos al menos una semana para poder completar el itinerario para poder acceder a la beca porque yo contacte con ella teniendo ya la empresa. Entonces como ya tenía la empresa pues era super fácil acceder a la beca teniendo ya el itinerario completado.” (1:60, SC1.4)*

*“A mí me parece lo mejor de la beca porque, no solo la parte en que te van a pagar por hacer lo que realmente te gusta, sino ya a la hora de ya estas dentro. O sea, no te, es que es más difícil salir de tu formación y empezar a echar currículum porque van a ver un currículum de estudiante, sin experiencia, que al final no sabes si te va a rentar. Pero al final con la beca uno tiene experiencia acaba de salir, pero no tengo nada que perder, sino que gano más.” (1:119, SC1.4)*

*“yo la estoy realizando actualmente. La verdad que ha sido lo mejor que me ha pasado, porque encima, en mi caso, estoy realizando las prácticas, donde las había realizado anteriormente, cuando estaba estudiando. Tuve la mala suerte que con lo del COVID, no me pudieron contratar, elegí la misma empresa y me han dado la posibilidad que cuando terminé, a lo mejor no con un contrato de 8 horas, [...]creo que de otra manera no lo hubiera conseguido en mi caso”. (4:94, LC5)*

## Expectativas de PONOS

Respecto a las expectativas de las personas que participan en PONOS, inicialmente parece que eran las mismas que tendrían con cualquier otro servicio de orientación, sin embargo, de los relatos se desprende que una vez se incorporan mejoran.

*“yo pienso que eso es verte, en el momento que lo estás dando tú dices, madre, chiquito tostón. Pero después cuando ya vas metiéndote, dice tu pues mira”. (5:129, LL3)*

*“la verdad es que esperaba mucho menos de lo se me ha dado. Yo pensaba que iba a ser una tontería... pero se ve que no, y me han dado mucho más de lo que yo esperaba”. (4:114, LC1)*

*“yo no estaba muy seguro de cómo iba a ser, que no iba para mí, pero al final veo que tiene cosas interesantes”. (4:119M LC.10)*

*“yo esperaba que me enfocaran a la búsqueda de trabajo, pero me han orientado bastante”. (4:122, LC6)*

*“Que te ubique, sabes porque a lo mejor tienes tanta información de tantas partes, pero como centrarla y ubicarte. [...], a la hora de ver más gente como tú, de diferentes vivencias, pero en el mismo punto que tú, te planteas que no es un error que tu hayas cometido, ni un error que haya cometido el otro, sino son cosas que pasan ahora con 30, con 40 y a lo mejor te volverá a pasar”. (1:82, SC1.3)*

## Logro de las expectativas

Respecto de la medida en que han logrado cumplir las expectativas iniciales, en las entrevistas, se ofrecen argumentos variados, en general comparten una percepción positiva, relacionada en algunos casos con obtener motivación, en otros con conseguir centrarse en su proyecto vocacional, adquirir herramientas para trabajar en equipo y entender mejor el ambiente laboral.

*“Te prepara, por ejemplo, en mi corta experiencia porque yo estuve al final menos de un mes. La entrevista personal fue lo que más me gustó porque es más personalizado, [...] Es más personalizado, y en la primera, pues trabajas en equipo, trabajas en grupo y creo que es importante conocer a otras personas que están en tu misma situación porque a veces estas en tu mundo, te aíslas, tienes a tu entorno”. (1:79, SC1.2)*

*“Al principio yo dije, qué voy a hacer yo allí con 31 años, a ver. [...], a mí me tiraba un poco para atrás mi propia edad y el hecho de que tenga una orientación individual y ella me diga no, tú también puedes cambiar de trabajo y has estudiado y te sigues formando y tienes todo el derecho a cambiar de trabajo. Pues eso te da un poco de motivación también, porque yo venía un poco eso, con el tabú de la edad”. (2:123, SC2.6)*

*“yo estoy más contenta, porque veo que estoy empezando a encauzar algo que tenía perdido hace ya tiempo, porque no sé andaba perdida, [...] y ustedes habéis quitado esas cadenas, y orientado para mejorar la vida no solo en el ámbito laboral sino también en lo personal, que tenga contacto con gente diferente, es muy bueno. Yo estoy muy contenta, muy feliz muy todo.” (4:114, LC9)*

## Cambios en el logro

Las personas entrevistadas perciben cambios y mejoras que entienden que aumentan su posibilidad de conseguir un empleo, tales como saber llevar una entrevista, descubrir su vocación, transformar su perfil profesional, tomar conciencia de su potencial, poner en valor las cualidades personales en el trabajo, adquirir confianza y seguridad a la hora de dirigirse a buscar un empleo, entre otras. En general, el cambio es interno, relacionado con adquirir seguridad en sí mismas, aprender a comunicarse mejor o trabajar en equipo, todas relacionadas con reforzar la autoestima y la confianza.

*“Siento que tengo más herramientas a la hora de trabajar en equipo y comprender lo que es el ambiente laboral, que me puedes soltar en cualquier*



*otra empresa que yo gracias a Ponos tengo pasitos que seguir para poder integrarme bien. Siento que tengo más herramientas a la hora de trabajar en equipo (1:63, SC1.2)”*

*“Yo la forma de las entrevistas. En plan, me cambió totalmente porque yo pensé que las entrevistas eran un señor o señora hablándote, preguntándote y con cara de enfadado. [...]3.780. Y luego las inseguridades de ¿Y si no?, ¿y si llaman a un ingeniero informático que está superior a mí? Ya cuando te das cuenta que solamente es gente de título y tú tienes que dar lo mejor de ti en la entrevista. O sea, la forma de ver la entrevista de trabajo que no es como una matanza, sino es expresarte y dar lo mejor de ti, para ver si te pueden contratar. (3:117, LR4)*

*“[...] Y estaba muy saturada como he estudiado una cosa me he especializado en una cosa unos meses y no me siento que vaya a valer para esto. Y gracias a la orientación que me dio (OL1) me di cuenta de que no solo valgo para esta profesión, sino que lo realmente me gusta es ayudar a los demás. Así que ahora voy a hacer un grado medio de enfermería. Gracias a venir aquí, me he dado cuenta de que no solo me gusta mi trabajo y mi profesión, sino que voy a seguir estudiando para ser de mi otra profesión, pero) en otro nivel.”(4:117, LC 7)*

## Tipo de cambio

Se preguntó qué cambiarían del proyecto. Los relatos son diversos, unos referidos a las actividades del itinerario formativo, en los que se demanda mayor profundidad en temas como: el autoconocimiento, técnicas de relajación para afrontar las entrevistas, la automotivación, la gestión de la frustración, gestión de conflictos y la capacidad de ser constante con uno mismo, en definitiva, saber autogestionarse. Por otra parte, solicitan contenido técnico transversal a todos los puestos como es: el conocimiento en las nóminas y los tipos de contratos, aprender a buscar becas y presentar subvenciones. La valoración de la metodología de los talleres fue positiva y, en las propuestas de cambio, lo que se solicita es ampliar temas y el tiempo del proyecto.

*“en relación a los cursos, pues me encantaría que se enfocara también un poco a lo intrapersonal, [...]. Considero que eso es bastante fundamental el acordarse de nosotros, lo que le gusta, lo que no. Y eso, no olvidarse de nosotros que al fin y al cabo somos la única persona que tenemos siempre son nosotros, así que”. (1:85, SC1.2)*

*“técnicas para relajarse durante una entrevista. [...] saber controlar, digamos las emociones. El autocontrol, considero que, para mí, pues me haría falta la parte esa”. (1:89, SC1.1)*

*“sí, una oferta mucho más amplia. Ponte que un trabajo que casi nadie conoce, pero que tú estás interesado, que siempre tengan esa pequeña conexión que puedas contactar con más facilidad.” (4:130, LC1)*

*“A ver yo creo que también oyéndolos a ellos se debería diferenciar el proyecto en: proyecto Ponos para la orientación y opción a beca y proyecto Ponos con solo orientación pues cuando se pueda tener la beca.” (3:123, LR4)*

*“creo que lo que falta a PONOS es eso, un taller ligado a la nómina, porque a veces hay dudas de eso.” (4:98, LC5)*

*“Y lo único que diría malo entre comillas es el tiempo, me gustaría estar más tiempo la verdad, [...] estoy aprovechando un montón, la estoy disfrutando muchísimo y me gustaría que se alargara un poco en el tiempo [...]”. (3:117, LR4)*

## Propuestas de cambio en PONOS

Proponen cambios como, presentar casos de éxito de personas similares a ellas, en las que se puedan ver reflejadas, de igual a igual, que hayan logrado sus objetivos, por ejemplo, un empleo. Esta propuesta la valoran como un elemento que ayudaría a su motivación.

*“sí se presenta la ocasión, yo llevaría a jóvenes que tengan facilidad comunicativa a la hora de hablar con personas y que sepan llegar realmente, que hayan pasado una situación parecida, me parece lo más correcto porque no es lo mismo que si el que venga el que es un profesional para acompañar al pibito al que ha ayudado.”. (4:126, LC1)*

*“Yo creo que si hubiéramos tenido un ejemplo delante creo que hubiera sido una motivación”. (5:115, LL7)*

Además, proponen ampliar la difusión del proyecto, los talleres y su información a los cursos finales de la ESO, a los ciclos, institutos y universidad, de modo que se dé la oportunidad a más gente de conocer la información y los recursos de PONOS.

*“En institutos también, sobre todo, cuando vas a bachiller, [...] Pues después sales y no sabes que hacer, estas perdido, no sabes orientarte tu solo. Y entonces si a mí me hubiesen explicado ese tiempo de cosas desde bachillerato yo ya hubiese estado con menos miedo al futuro que podría haber tenido”. (3:148, LR1)*

*“Yo creo que eso es en todos los ámbitos, institutos, ciclos, universidad también”. (3:149 LR5)*

*“En mi caso yo cambiaría lo que es la información. [...] Poner una charla sobre todo por los centros, ciclos, cuando terminan la ESO o eso, de que vean las opciones que tienen y que PONOS ponga información para los centros, para las propias empresas que ayudan”. (4:133, LC5)*

En relación con las experiencias que han tenido en las empresas, se propone mejorar la difusión hacia estas, dando información que genere confianza, también que se amplíe el abanico de opciones para incluir mayor variedad de puestos y sectores de actividad. En algunos casos, sienten que están presentes “las típicas” empresas de Canarias. Por otra parte, demandan una mayor información sobre la empresa a la que se dirigen y, además, profundizar en los recursos que doten de seguridad a los y las jóvenes a la hora de presentarse en una empresa.

*“creo que hay muchas empresas que no se fían de contratar para el tema del proyecto, que eso le pasó a ella.”. (1:133, SC1.5)*

*“Las propias empresas no saben la existencia de estos proyectos, que se pueden acoger y al final se benefician ellos porque no están contratando, porque no es una contratación, es una beca, pero tienen un futuro perfil joven*



*que lo están formando, pero que tienen como trabajador y que después lo pueden incorporar y por un coste mucho mejor a tener otro perfil". (1:148, SC1.2)*

*"sí, una oferta mucho más amplia. Ponte que un trabajo que casi nadie conoce, pero que tú estás interesado, que siempre tengan esa pequeña conexión que puedas contactar con más facilidad." (4:119 LC1)*

*"Pero creo que es un poquito de guía porque, por eso mismo, porque yo creo que la incertidumbre que hemos tenido todos de ir a tocar puertitas y no tener nada, por lo menos me guías un poquito y días después, se lo que tengo que hacer". (5:75, LL3)*

Uno de los comentarios más repetidos, es que el proyecto "no se conoce lo suficiente", así proponen mejorar la difusión, para, además de llegar a más a empresas, que lo conozcan más jóvenes. En otro orden de cuestiones, se refieren a la necesidad de ampliación de las plazas y las listas de reserva, proponen que se puedan ampliar el equipo de orientación, los servicios online y la información que se ofrece. También, creen que puede mejorarse la beca, reduciendo el tiempo del trámite y ampliando la duración efectiva de la misma. Igualmente, sugieren que se adecuen los horarios propuestos para los talleres, de manera que se puedan compatibilizar con los horarios laborales del grupo. Para algunas personas, el proyecto traslada una imagen que asocian a los perfiles universitarios.

*"yo mejoraría mucho el tema de la lista de espera porque yo tengo más de seis meses en la lista de espera y sí, sí y siento que eso te desanima muchísimo." (2:107, SC2.4)*

*"Que se haga más grande el proyecto, porque es que creo que mucha gente se puede beneficiar de esto y que sean tan poquito da rollo." (1:77, SC1. 5)*

*"Las propias empresas no saben la existencia de estos proyectos, que se pueden acoger y al final se benefician ellos porque no están contratando, porque no es una contratación, es una beca, pero tienen un futuro perfil joven que lo están formando, pero que tienen como trabajador y que después lo pueden incorporar y por un coste mucho mejor a tener otro perfil." (1:148, SC1.2)*

*"Listas de espera, más orientadoras, servicios online, la información...En plan, más información de las ramas menos tal, para que no sea tan difícil o se informe a otras empresas porque es lo que te digo, la desconfianza. Yo en mi primer currículo que eché pa' allá, uno de ellos estaban super desconfiados, no me respondieron, estaban como asustados." (2:131: SC2.9)*

*"Que no todas las charlas fueran de mañana, porque todos trabajamos de mañana. La gente que estamos aquí tenemos horarios de mañana o si no partido, casi nadie trabaja de tarde". (3:145, LR7)*

*"Con PONOS si hubo un poco de lío cómo cambiaron las cosas, pero siempre tratando como si fuera más fácil, pero a lo mejor no lo era. Y intentaron igualmente rectificar vieron un fallo y aprendieron de ese fallo e intentaron mejorarlo".( 4:169, LC5)*

*"O contratar a más trabajadores trabajando en el proyecto. Eso lo sabrán [nombre propio de la persona que oriente] y ellos, qué tan arriba en el trabajo". (5:108, LL.2)*

## Repetición de PONOS

Por último, existió una respuesta clara y unánime, así todas las personas que participaron en la primera edición en PONOS repetirían en una segunda edición.

## Características de la intervención directa

Esta dimensión recoge la valoración de las personas jóvenes de las acciones realizadas en el itinerario de orientación, incluye su descripción, la valoración y las razones de esta. Además, se profundiza en conocer cuáles les han resultado más útiles y cuáles menos.

Para conocer la valoración de la labor profesional durante la intervención por las personas entrevistadas, se les ha pedido una valoración general, su potencialidad y los aspectos que consideran que quien les ha orientado puede mejorar.

Para terminar, se ha preguntado sobre el modo en que los y las jóvenes han encaminado la búsqueda de empleo y cómo se han organizado en esta tarea. En esta línea, se les ha preguntado por aquellas acciones que han realizado/iniciado para la búsqueda de empleo<sup>9</sup>.

## Valoración de las acciones

Las personas entrevistadas hacen una mención a las actividades que han realizado y al mismo tiempo valoran lo que más les ha gustado. De todos los grupos, la acción más valorada es el taller de LinkedIn y la autocandidatura:

*“A mí me gustaron todos los talleres que he hecho, pero sobre todo dos. El de la autocandidatura, yo sabía lo que era pero nunca me lo había planteado tan seriamente y me encantó la autocandidatura. La verdad es que parece que abre más puertas de lo normal. Y el otro que me encantó fue el curso de LinkedIn, me parece obligatorio tanto si quieres buscar trabajo como si quieres mejorar” (2:48, 2:49, 2:50, 2:51 SC2.8)*

En este fragmento valoran dos talleres, por la utilidad que tienen y porque sirven tanto para las personas que buscan trabajo como para aquellas que quieren mejorar el que tienen. En el caso de la autocandidatura, la valoración positiva se basa en la perspectiva que puede generar, porque consideran su especial utilidad y en que es muy atractiva por como la plantean quienes la facilitan (profesionales).

---

<sup>9</sup> Valoración de las personas jóvenes de las acciones realizadas en el itinerario de orientación (4.1, 4.2 y 4.3). Resultados más útiles y cuáles menos (5.1 y 5.2). Valoración de la labor profesional durante la intervención (6.1, 6.2, y 6.3)



Seguidamente encontramos que las personas jóvenes valoran positivamente el taller de la realización de la entrevista, las orientaciones para aplicar estrategias para transmitir su propia marca personal, haciendo referencia a otras de las actividades realizadas. Una persona entrevistada resalta los efectos positivos en la mejora de las habilidades sociales que ha tenido el aprendizaje sobre cómo abordar la entrevista: *“el de la entrevista me gustó porque te enseña bastantes habilidades sociales al hablar con un entrevistador que te está analizando”* (5:42, LL2).

La elaboración de un currículum es otra de las acciones que los jóvenes han encontrado como valiosa, además de novedosa por el uso de una herramienta digital de apoyo a la edición, que sirve para adaptar el propio currículum. La manera de transmitir y enseñar a hacer un currículum, sin imponer un sistema concreto, es uno de los motivos por los que esta actividad supone un valor añadido en la orientación recibida:

*“A mí me ha ayudado, pero muchísimo con el currículum porque el mío parecía sacado de los ochenta, todo así simple y claro, el canvas es una herramienta y no lo sabía. Claro cuando lo vio me dijo no, y poquito a poquito me ha ayudado y pinceladas, y esto podrías y esto aquí. Es verdad que no te lo imponen, te lo van diciendo, tú qué opinas y la verdad que hay un salto cualitativo”.* (3:60, 3:67, LR3)

La actividad de Ikigai, en último término, ha sido una acción valorada especialmente, porque les ha ayudado a descubrir, especialmente a quienes buscan orientación para la formación, habilidades desconocidas que pueden aplicar para formarse en aquello en lo que pueden obtener un rendimiento óptimo y, por lo tanto, convertir en una vocación.

*“A mí fue el ikigai porque cuando yo empecé a hacer el ikigai yo no sabía en lo que era bueno. Había dejado un ciclo y no sabía ni que iba a estudiar ni que iba a hacer, pues me metí ahí y descubrí que lo que se me daba era la lingüística, es hablar, expresarme, decir cosas. Y sobre todo aprender idiomas. Entonces gracias a eso descubrí que lo que quiero estudiar es turismo que con la conexión de los idiomas aprovecho”.* (3:57, 3:156, LR1)

Encontramos personas con experiencia en otros servicios de orientación laboral y no evitan hacer comparaciones, en este sentido, valoran el amplio abanico de acciones que ofrece PONOS con respecto al SEPE:

*“Como, por ejemplo, el SEPE. Yo la experiencia que tengo en el SEPE es bastante horrible, en cambio en PONOS es muy buena. Por eso mismo por que el SEPE te dice: no, es que ¿qué es lo que quieres? Por ejemplo, ser cocinero, pero dentro de cocina tienes repostería, tienes panadería, tienes otros servicios que puedes estar dentro del mismo ámbito. Y el SEPE es aquí, aquí, aquí y aquí, no eso no. Y en cambio ustedes nos habéis abierto más puertas, por lo menos a mí, y por lo que yo veo también, a hacer más cosas, no solo enfocarte en una sola formación o en una sola vida laboral.* (4:52, 4:160, LC9)

En este fragmento, además de la valoración positiva de PONOS frente a otro servicio, pone de relieve que PONOS es más útil o ajustado a sus expectativas porque abre otras posibilidades de empleo a las personas jóvenes sin limitarse a la formación inicial que posee o a su experiencia. Al igual que ocurría con la valoración de la autocandidatura, el motivo de la apreciación positiva radica en que se ajusta a sus expectativas, que son, en definitiva, encontrar empleo.

El motivo por el que valoran las acciones es, fundamentalmente, por la utilidad, la mejora de las habilidades o el descubrimiento de su vocación o sus competencias. En varias ocasiones mencionan la importancia de que las acciones sean personalizadas, que la información que reciben se ajuste a sus intereses y/o su formación, al mismo tiempo que se respeta su opción de elegir, todo ello se convierte en un motivo para valorarlas positivamente:

*“son realmente personales porque otras veces en otros tipos de orientaciones notaba que no son tan personales, si no... Por ejemplo, en mi caso yo soy geógrafa, entonces en todas las orientaciones me decían ah geógrafa, pues el máster de profesorado. Yo no quiero el máster de profesorado, yo quiero hacer otra cosa. Entonces Noelia se sentó conmigo y estuvimos hablando, me conoció un poco más que era lo que me gustaba, a dónde me quería enfocar y qué era lo que quería yo realmente trabajar porque estaba claro que no quería estar toda la vida dando clases en un cole y por esa parte super contenta” (3:160, LR4)*

## Utilidad de las acciones

Las acciones realizadas que han resultado más útiles han sido la preparación de la entrevista, que se menciona en todos los grupos de discusión como algo positivo y útil y la autocandidatura, que ha sido valorada como útil en dos entrevistas por diferentes personas.

*“...hicimos un rol play y bueno ahí también ves los fallos, lo vas corrigiendo con el compañero en un ensayo general, vas viendo los fallos y que no decir y que decir. Y bueno, que lo que a mí se me quedó fue que hay que transformar lo negativo que tenemos digamos en positivo. Eso fue lo más importante en mi opinión que hay que hacer en una entrevista cuando tu estas, en plan decir yo no sé hacer de todo esto, pero tengo ganas de intentarlo, estoy dispuesto a aprender cada día y eso me gustó la verdad”. (1:166, SC1.1)*

En este fragmento la persona entrevistada, ofrece su punto de vista, sobre el motivo de la utilidad de la entrevista. Según la descripción se trata de una actividad grupal en la que simulan hacer una entrevista de trabajo donde el grupo corrige o sugiere mejoras en la actuación del compañero o compañera, de esa manera pueden analizar conjuntamente, no solo los fallos propios, sino los de sus compañeros y compañeras.



La autocandidatura ha servido como un modo de presentarse y de expresarse, reconociendo las debilidades propias y las mejoras experimentadas a partir de la realización de las actividades.

*“Yo, tanto la parte de autocandidatura, como la del currículum y luego también la parte que dijiste del mail. Creo que está muy bien y muy completo y eso me ayudó mucho, porque yo en mi caso pues tengo que mandar muchos mails a muchas empresas y yo siempre he sido muy correcto a la hora de expresarme, pero no he sabido redactar de una manera tan perfecta y no sé, creo que esa parte me ha ayudado mucho y también estoy mejorando lo de como ir a la empresa y hablar de ti”. (3:68, 3:169, LR8).*

En cuanto a las acciones realizadas y reconocidas como menos útiles encontramos en una entrevista una aportación en este sentido, que está relacionada con el currículum, porque reconocen que tiene experiencia en la búsqueda activa de empleo: *“a mí solamente me pasó con el currículum porque había venido de otro orientador que ya me había arreglado el currículum y fue claro, fue el primer taller y no vi nada que añadir y que porque claro” (4:65, LC5)*, o porque a lo largo de su vida se han visto obligadas a presentar y adaptar el currículum en muchas ocasiones, por lo que creen que es un aprendizaje consolidado como demandantes de empleo:

*“... como yo venía más con bastante fondo, soy creo que la mayor del grupo, y la experiencia de vivir fuera durante tantos años, sacarse uno las castañas del fuego, hace que uno tenga más experiencia tanto en currículum como en entrevistas. A mí realmente la formación que me han dado lo del currículum y tal, es refrescarme, y acordarme de cosas que había olvidado, por lo que el resto ya, yo lo tengo ya asumido. (4:146, LC9)*

En un grupo mencionan que las tareas que han realizado después de cada sesión les han parecido intrascendentes porque no aportaban nada a lo ya aprendido durante el desarrollo de los talleres: *“después de cada taller o de cada sesión como que te mandaban una tarea, como algo así y en mi opinión era como más relleno que utilidad en sí, porque sabes, ya lo habíamos tratado” (1:27, SC1. 3)*. Sin especificar cuáles son las acciones, en algunas ocasiones, no es que fueran poco útiles, sino que los jóvenes no han encontrado sentido a su realización porque les ha supuesto un sobre esfuerzo más que un aspecto positivo en el proceso de orientación:

A parte de estos comentarios, el sentir general muestra una tendencia a la satisfacción junto con la percepción de que las sesiones han resultado útiles, considerando que en todos los casos les han supuesto un aporte: *“[...] no creo que ninguno de los talleres que hayamos hecho nos haya, no restado ni mantenido igual en la formación que tuviéramos, sino que siempre ha sido más la información que recibíamos de la que teníamos” (1:41, SC1.4)*.

## Valoración del profesional de la intervención

En general todas las valoraciones de los y las profesionales de la orientación son positivas y destacan principalmente la disponibilidad, el trato personal, la adaptación a las necesidades de cada persona y la cercanía.

*“Es que si nos ponemos a pensar que ellas se paran a mandarnos un mensajito a cada uno de los que estamos aquí. Más humano y personal no puede ser porque realmente tanto (Orientadora 5) como (Orientadora 3) nos conocen a cada uno y saben, pues esta chica estudió esto, está enfocada en esto, nos conoce personalmente. Y eso no se va a dar en ningún otro caso, creo yo”. (3:88, LR)*

Además de la cercanía y la disponibilidad de las profesionales de la intervención, destacan el conocimiento profundo sobre las personas orientadas, en lo referente a su formación o sus expectativas. Esta es la base para la orientación centrada en la persona. En este sentido destacan el conocimiento de quien orienta sobre otros aspectos más profundos que probablemente estén relacionados con el bienestar general de la persona joven.

*“Con (Orientadora 1) no me pasó eso, desde el primer momento, aunque sea la mayor tontería que tu pienses que tu dílo, tu suéltalo, que, sino yo no lo sé, intento averiguar para ayudarte. Y la verdad que me encantó, es algo que se agradece mucho, no sé si con la otra chica, pasará lo mismo, porque no la conozco [...] aquí es como en plan: yo te ayudo, pero tú también me vas a ayudar a mí” (4:77, LC)*

Las personas que acuden a PONOS, además de encontrar orientación laboral, aprecian otras acciones que les hacen sentir bien, destacan las habilidades sociales de las profesionales de la intervención, de este modo aparece la empatía como una característica de estas profesionales, que llama la atención de la persona orientada.

*“Yo estuve con una orientadora que se fue puff al poquito de empezar, le paso algo mejor y la empatía era como, como un igual, sabes no la veía como superior porque la superioridad, sabes para mí me causa rechazo porque si y como tenía empatía, pues un acercamiento, un rollo de igual, sabes, que le podías contar cosas íntimas como que hacía que sacaras cosas íntimas sin estar obligada” (1:111, SC1.3)*

En esta línea las personas entrevistadas destacan potencialidades relacionadas con esta misma habilidad *“saber ponerse en el lugar del otro, que al final sabe lo que has pasado porque lo pasa la mayor parte de los jóvenes cuando terminan sus estudios” (1:51, SC.1.2)*

Otras de las potencialidades destacadas es la capacidad de adaptación, en el horario o en la realización de las tareas, de quienes realizan la orientación a las circunstancias personales de cada joven.



*“Y me gusta que tengan la comprensión y que me pregunten. Hoy mismo le estaba explicando para una entrevista así individual, y me comentó pues mira qué día te viene bien, qué días trabajas, qué días no, y siempre intento buscar la manera que me vaya mejor y más cómoda” (4:80, LC1).*

En cuanto a algunas cuestiones por mejorar, no mencionan aspectos personales o profesionales de quienes orientan, sino que aluden a cuestiones que tienen que ver con el desarrollo de la actividad, como la inscripción en cursos y talleres y la gestión de las becas.

*“[...]lo único malo ni siquiera depende de ellas, que es el tema de lo de las becas, de que prometieron y prometieron y al final todo se fue tal. Pero no fue culpa de ellas, el trabajo que hacen ellas sí lo hacen muy bien”. (3:101, LR6)*

*Creo que eso es un punto muy positivo para Ponos porque, por lo menos las chicas se lo están currando mucho en ese sentido. Y que siga así porque creo que va a crecer mucho de aquí a unos años porque va a ser posiblemente un servicio muy concurrido y que a lo mejor van a haber hasta listas de espera si siguen a este nivel. Y punto negativo creo que ninguno. (3:100, LR8)*

## Acciones realizadas para la búsqueda de empleo

En esta dimensión se recogen dos momentos, el primero hace referencia al pasado y las personas entrevistadas responden a cuáles son las acciones que recuerdan haber realizado para buscar empleo, en la segunda describen el modo en que han encaminado la búsqueda de empleo en este momento. En los dos casos reconocen que las aplicaciones como LinkedIn o Infojobs son las más utilizadas para la búsqueda activa de empleo, no obstante, siguen opinando que la entrega personal es más efectiva:

*“[...] yo siento, por ejemplo, que si vas a una tienda de lo que sea y dejas tu currículum tienes un contacto más personal con la persona y hay una pequeña posibilidad mayor a las mil personas que hay en InfoJobs. Eso es lo que hago yo” (2:90, SC2)*

En menor medida recurren a las bolsas de empleo de Asociaciones, Oficinas de Desarrollo Local o la oficina de empleo y consulta del Boletín Oficial. Una estrategia mencionada por una persona entrevistada, que aprendió en el Taller de LinkedIn, es buscar empresas que se ajusten a sus expectativas y aspiraciones y preparar distintas autocandidaturas que puedan resultar exitosas:

*“Entonces yo he conocido empresas que después he dicho, en esta empresa quizás puedo encajar y entonces la busco en internet y miro y digo guau pues yo creo que podría trabajar aquí, a lo mejor me lo preparo para una autocandidatura. Entonces he hecho como una lista de las empresas que creo que podía montar una autocandidatura para cuando se me acabe la beca” (3:174, LR4).*

La red de contactos por medio de amistades o familiares y el boca a boca, también son estrategias consideradas en la búsqueda de empleo

porque saben que tienen éxito. Se basa en las relaciones de confianza que generan los lazos estrechos:

*“Yo creo que por ahí salen bastantes cosas porque, nada que eso que al final cuando te dicen, no es que tengo un amigo que trabaja tal, pues tienes la confianza de que está como pendiente a ti, te conoce y como que confía. Entonces pues está bien, pero no siempre sale.” (5:81, LL4)*

*Yo personalmente, prácticamente toda la gente que conozco con trabajo lo ha conseguido así. Que hasta [nombre de la persona que orienta], bueno yo me acuerdo el día de la presentación, no me acuerdo cuanto era el tanto por ciento, pero era grandísimo, un 80 o 60 que se encontraban por conozco a...” (5:82, LL2)*

### 3.4 Conclusiones

El cuestionario diseñado para este estudio muestra buena consistencia interna (alta fiabilidad), especialmente la versión reducida de 27 ítems. Teniendo en cuenta las diferencias encontradas entre el pre y el postest, analizadas en conjunto según los factores descritos, se puede afirmar que las cualidades para el empleo que han mostrado una evolución favorable (las que tienen diferencias significativas entre el pretest y el postest) después de haber realizado el itinerario propuesto en el proyecto PONOS para cada una de las personas participantes, de las que se disponen de resultados completos (presentes en la muestra analizada), son las estrechamente relacionadas con la búsqueda de empleo (ítems 7,8, 11, 12, 13, 18, 19, 21 y 22 en el Grupo I) y las instrumentales (ítems 27, 30 y 31 del Grupo II), concretamente las que aluden a la capacidad de resolver problemas durante el desempeño (ejecución de tareas).

A estos grupos de ítems, dado el significado que aglutinan, de manera deductiva han sido definidas como habilidades comunicativas y para la búsqueda activa de empleo, en el caso del Grupo I. Según esto, las personas participantes consideran que su paso por PONOS ha servido para adaptar su Currículum Vitae a cualquier formato y oferta de empleo, a manejarse con facilidad en plataformas para buscar empleo, realizar búsquedas de empleo en internet y revisar las características de los perfiles profesionales para saber qué demandan las empresas. Todos estos elementos, en los que las personas jóvenes puntúan de manera significativamente más alta en el postest que en el pretest, son las que hacen alusión a las estrategias para la búsqueda activa de empleo. En este mismo sentido, se han observado cambios positivos significativos, en la capacidad para responder a distintas preguntas, mostrar las cualidades positivas, favorecer que otras personas del grupo se conozcan entre sí y decir cosas positivas de los demás, estos son indicadores que están relacionados con las habilidades comunicativas de las personas jóvenes.



En el otro grupo, el relacionado con las habilidades instrumentales, referidas a la resolución de problemas durante el desempeño de las tareas, se han encontrado mejoras significativas en la solución de dudas sobre las tareas mediante el acercamiento a las personas adecuadas, proponer nuevas ideas para la resolución de problemas y llevar a la práctica esas ideas.

La rúbrica diseñada para este estudio mostró buena consistencia interna especialmente en su versión reducida de 15 ítems. Se completó mayoritariamente con personas en fase de autodiagnóstico (44,8%) y de incorporación al empleo (37,1%), siendo mayoría las mujeres en esta última.

Respecto de las respuestas registradas, curiosamente, la opción “poco o nada” es muy minoritaria y nunca constituye el valor predominante, que es “mucho”, excepto en seis ítems que es “algo”. Esto se puede interpretar, bien como que todas las participantes tienen un alto nivel en las cualidades observadas, bien como un efecto de deseabilidad social que enmascara cierta forma de autoevaluación de las profesionales (valoran alto al entender que se puede observar como un efecto de su intervención profesional). Los análisis con las puntuaciones medias indican que los ítems con menores puntuaciones son el **5** (*Dedicar el tiempo a la búsqueda de empleo y al seguimiento de su plan*), **6** (*Disponer de una red de contactos personales que faciliten el acceso a ofertas de empleo*) y **7** (*Conocer empresas del entorno y requisitos de los puestos de trabajo a los que aspira*) que corresponden con la opción “algo”, de ahí que se pueda deducir que estas son las cualidades menos observadas en las personas jóvenes.

Del análisis dimensional resultaron tres grupos de ítems, el relacionado con el desempeño, esto es con la capacidad de ejecutar tareas concretas, otro referido a los requisitos clave para la búsqueda de empleo y un tercero que agrupa los ítems conectados con el realismo del proyecto vocacional y la capacidad percibida en las personas jóvenes para ponerlo en práctica. Esta agrupación parece consistente con una visión externa global por parte de personas formadas en orientación con capacidad para observar con “mayor objetividad” las cualidades mostradas por las más jóvenes. Al mismo tiempo, teniendo en cuenta la varianza explicada, se puede decir que refleja las prioridades en las observaciones, así en primer lugar convergen las observaciones referidas al desempeño, es donde se fijan más todas las orientadoras, seguidas de las técnicas de búsqueda de empleo y de las cualidades para planificar el proyecto vocacional y llevarlo a cabo. Quizás, bien porque se le dé más importancia al saber hacer, bien porque las cualidades esenciales para la búsqueda de empleo ya estaban presentes en las personas orientadas.

Si se comparan estas tres dimensiones con las dos encontradas en el análisis del cuestionario reducido (27 ítems), se observa que los ítems del Grupo I (*Habilidades comunicativas y BAE*) del cuestionario coinciden con los que corresponden al Grupo II (*Requisitos clave BAE*), excepto los ítems 17, 18 y 19 que quedan en el Grupo III (*Planificación y ejecución*) de la rúbrica. Y, los ítems que corresponden al Grupo II (*Habilidades sociales e instrumentales*) del cuestionario quedan incluidas en el Grupo I (*Desempeño*) de la rúbrica, excepto los ítems 25, 26, 28 y 33 que quedan en el grupo Grupo III (*Planificación y ejecución*). La recolocación de los ítems en los análisis dimensionales de las dos pruebas es coherente con la naturaleza de las observaciones (auto y hetero evaluación) y el número de medidas (1 en la rúbrica frente a 3 en el cuestionario, pretest, postest y diferencia entre ambos). En todo caso, lo que se pretende resaltar es que de los 12 ítems para los que se encontró un cambio significativo entre el pretest y el postest, 10 permanecen en el análisis dimensional de la rúbrica, ya que al descartarse el ítem 10 de la rúbrica los ítems 21 y 22 se excluyeron del análisis.

En la rúbrica, el grupo de ítems que presenta puntuaciones más altas es el que tiene que ver con el desempeño, con puntuaciones por encima de 2.43, siendo el ítem 16 el que presenta este valor (*Saber traducir ideas en acciones (buscar apoyos y recursos para el desarrollo de una idea, desarrollar un plan de acción para concretarlo)*). El ítem 11 (*Demstrar atención y escucha. Hacer seguimiento de las tareas que le encomiendan*) con un valor de 2.86 es el más alto de este grupo y de toda la rúbrica.

Como se ha señalado, la dimensión de la rúbrica con mayores puntuaciones es el desempeño, compuesta por los ítems (11,13,14,15 y 16). Este bloque se corresponde con la dimensión del pretest y postest que define las habilidades sociales e instrumentales, (tabla 37 del anexo 11), cuyos ítems son: 24,27,34, 35, 29, 30, 31, 32, 38. En el pretest estos ítems presentan puntuaciones mayorea de 5 (sobre 6), lo que deja muy poco margen para la mejora, excepto los ítems 30 y 31, "*Soy capaz de proponer nuevas ideas que contribuyan a resolver los problemas*" y "*Se me ocurre cómo llevar a la práctica esas ideas para resolver los problemas*", cuyas puntuaciones son 4.9 y 4.68, respectivamente, no obstante, tampoco han obtenido mejoras significativas en el postest, encontrándose por encima de la media del conjunto de valores pretest ( $m= 4.56$ ).

Por último, interesó explorar las relaciones de dependencia entre las puntuaciones dadas en los cuestionarios (pre y postest) y la rúbrica. Así, se encontraron diferencias significativas entre 6 de los ítems para los que se observó un cambio entre el pre y el postest y otros 6 de la rúbrica. En conjunto,



se observa que la mayoría de las coincidencias entre pre y postest y rúbrica se dan en torno a la opción “algo” y la puntuación 5, lo que sugiere que la autovaloración es sutilmente más alta que la valoración de las orientadoras. A pesar de que tienden a elegir la opción “mucho”, en el caso de los ítems que muestran cambios significativos, se aprecian cambios en el patrón. No obstante, existen dos excepciones, el ítem 19 donde prevalece “mucho” como opción, situada entre el 4 y el 5 para la valoración de las jóvenes y, el ítem 31, en relación con el 6 de la rúbrica, que es de las escasísimas ocasiones en que la observación de las orientadoras está por debajo de “algo”, aunque, igual que antes, las jóvenes, se auto valoran con puntuaciones cercanas a 5. En síntesis, se puede decir que existe, en buena parte de las puntuaciones, cierta convergencia entre la auto y la hetero percepción, lo que en conjunto sugiere que las cualidades para el empleo medidas están disponibles en las personas que participan, y en las que se observan diferencias significativas mejoran sutilmente con el paso por el proyecto. En todo caso, sería interesante explorar las diferencias que se aprecian, entre la autovaloración y la que hacen quienes orientan de las mismas cualidades, en la dirección de esclarecer a que debe la discrepancia (¿Por qué se valoran más alto las y los jóvenes que las orientadoras?) y de consensuar las medidas de partida (¿media entre ambas?) que sitúen los objetivos y permitan medir los resultados de los cambios con mayor precisión.

Del contenido de las entrevistas grupales se desprende una valoración positiva del proyecto PONOS, especialmente si se compara con otros proyectos similares. Los relatos destacan que los principales cambios se relacionan con aspectos del desarrollo personal, como una mejor comprensión y percepción sobre sí mismas y la toma de conciencia (darse cuenta) de lo que supone trabajar en una empresa, junto con otras más instrumentales como mejorar la forma de hacer el CV y/o realizar una entrevista de trabajo.

El salto cualitativo percibido está orientado al descubrimiento de la vocación, la toma de conciencia del potencial personal, el valor de las cualidades personales, acciones que resultan útiles no solo para encontrar un empleo, sino también para su desarrollo personal y consecuentemente, el paso por PONOS, supone un aumento de posibilidades de encontrar un empleo que se ajuste a sus expectativas.

Siendo conscientes de la fuerte demanda de las empresas de personas con experiencia laboral en el sector que corresponda, las personas jóvenes valoran las becas como una oportunidad de adquirir dicha experiencia.

En general, las mejoras que proponen para el proyecto se relacionan con ampliar la difusión, los temas y los horarios de los talleres y la duración de las becas. También, que se mejore el acompañamiento al inicio de la formación en la empresa, se incluya una oferta más variada de puestos y se acerque más la información del proyecto al empresariado. En conjunto, la práctica totalidad de muestra satisfecha con la experiencia y estaría dispuesta a repetir la experiencia.

Sobre la intervención directa, las personas entrevistadas valoran los talleres y sesiones que les ayudan, de manera práctica, a la búsqueda de empleo, las actividades que son novedosas y desconocidas para ellos y ellas o aquellas a las que les cuesta enfrentarse por temor como es el caso de la entrevista. Valoran positivamente las sesiones grupales porque se nutren de las experiencias de otras personas que tienen sus mismos objetivos.

En cuanto a los profesionales de la intervención directa, las personas entrevistadas aprecian su predisposición, capacidad de adaptarse a sus horarios y necesidades y la empatía. Consideran que, además de ser buenos profesionales, son personas en las que han podido depositar su confianza. No encuentran aspectos a mejorar que tengan que ver con la intervención directa, pero sí opinan que es mejorable la gestión de las becas y la inscripción en talleres.

A partir del paso por PONOS las personas entrevistadas han aprendido a aplicar los resultados de las actividades, fundamentalmente relacionadas con la autocandidatura y el uso de redes digitales para la búsqueda de empleo. No obstante, su principal aprendizaje se relaciona con que hacer para encontrar su vocación.

Antes de finalizar, es conveniente dejar constancia de algunas limitaciones de este estudio. En principio, aunque las pruebas realizadas se muestran fiables y se observa una consistencia razonable entre las distintas medidas, la muestra es pequeña y la varianza explicada no alcanza el mínimo deseable del 60%. A eso se añade que se han diseñado instrumentos a medida que puede ser mejorados en distintos aspectos, especialmente en el lenguaje para asegurar mejor la comprensión de las afirmaciones, más en el caso de las personas jóvenes, y en el número de niveles de la escala utilizada en la rúbrica (pasar de 3 a 5 o 6 niveles), ampliando el rango de posibles respuestas. Además, para poder explicar con mayor detalle los resultados, sobre todo las diferencias encontradas entre el pretest y el posttest, es fundamental conocer el tipo y el número de actividades que ha realizado cada joven, información de la que no se ha podido disponer en este estudio por no existir registros



sistemáticos suficientes en la base de datos del proyecto. En el mismo sentido, comparar las apreciaciones de la autoevaluación con las registradas por las orientadoras en la rúbrica requiere que las observaciones se realicen en un orden cronológico concreto, lo que en esta experiencia no se ha podido garantizar. Respecto de las entrevistas grupales, sería interesante incorporar los puntos de vista de distintos agentes (empresa, profesionales y jóvenes) para una valoración intermedia de la marcha del proyecto que proporcione información para introducir posibles mejoras en la segunda parte del proyecto.

Con todo, asumiendo que se ha realizado un estudio exploratorio de una experiencia piloto, se entiende que los resultados obtenidos, aun siendo necesario profundizar en algunas cuestiones, proporcionan una base útil y válida tanto para ajustar las tácticas de orientación empleadas en el Proyecto PONOS como para mejorar el plan de evaluación. Asimismo, se espera que las lecciones aprendidas contribuyan a mejorar los mecanismos de coordinación, colaboración y cooperación entre el equipo de investigación y de intervención (coordinación técnica y orientadoras).





## 4. Conclusiones y propuestas

Para responder a los objetivos del plan de evaluación del proyecto PONOS se han realizado distintos análisis, relacionados entre sí, que han tratado de dar respuesta a tres cuestiones clave: ¿Cómo se percibe el proyecto PONOS por quienes lo diseñan y lo ponen en práctica? ¿Cómo son los perfiles profesionales de quienes llevan a cabo la orientación laboral? ¿Cómo han variado las cualidades para el empleo de quienes han participado de sus actividades?, relacionado con las tres anteriores, interesó conocer ¿Cuál es la valoración de las personas participantes sobre el proyecto, sus propios resultados y la labor de quienes realizan la orientación?

En las próximas páginas, partiendo de las conclusiones parciales recogidas en los apartados precedentes, se presentan las conclusiones generales derivadas del análisis conjunto de los resultados obtenidos. Asimismo, se enuncian posibles líneas de mejora para futuras acciones y se resumen las principales limitaciones encontradas durante la realización de la evaluación.

### ¿Cómo se percibe el proyecto PONOS por quienes lo diseñan y lo ponen en práctica? (Objetivo 1)

El proyecto PONOS forma parte de las políticas públicas desplegadas desde el Cabildo de Tenerife para contribuir a la reducción del paro juvenil en la Isla, de acuerdo con la documentación analizada, su objetivo principal es promover el acceso al empleo favoreciendo el desarrollo de las competencias socio personales que mejoren la empleabilidad a través del desarrollo de una metodología experimental e innovadora.

De la información recabada se desprende que las responsables del Proyecto coinciden en afirmar que el empleo es el medio para que las personas jóvenes puedan conseguir independencia y autonomía. Sin embargo, es menor la coincidencia respecto de las razones del desempleo juvenil, mientras unas apuntan a la sobre cualificación de la juventud tinerfeña respecto de las ofertas de empleo disponibles, otras sugieren la baja cualificación y la desmotivación para la búsqueda activa de empleo.

Para afrontar esta realidad, coinciden en afirmar, que la orientación laboral es un “proceso de acompañamiento” en la búsqueda de un empleo y en el camino de conocerse y descubrir las competencias propias. Las orientadoras enfatizan más el primer objetivo aludiendo a la orientación como una vía para mejorar la empleabilidad.

Así, de acuerdo con la opinión de las responsables, PONOS surge porque es necesario dar respuesta al desempleo juvenil, mediante un modelo de acompañamiento centrado en la persona.

Respecto de los objetivos concretos que se persiguen en el proyecto hay disparidad en las respuestas, aun así, parece que el fin es lograr la inserción laboral de los y las jóvenes. No obstante, no queda clara la relación que se establece entre incrementar la empleabilidad, potenciar el autoconocimiento, mejorar las competencias y el papel de las becas. Asimismo, se aprecia cierta confusión entre objetivos (¿Qué se espera lograr?) y metodología (¿Cómo se hará?).

Los objetivos son la brújula que señala el destino de la intervención, en este caso, tanto la documentación revisada como los relatos analizados ponen en evidencia que los objetivos bien no están formulados en términos operativos, bien no se han comunicado con claridad al equipo que realiza la orientación. En esa dirección se podría mejorar en dos planos: en el diseño del proyecto, concretando la medida en que PONOS quiere contribuir a reducir el desempleo (¿Cuántas personas tienen que conseguir empleo al finalizar el proyecto?); y, fijando objetivos operativos para la intervención (qué se quiere lograr concretamente, cuándo y cuánto, con la intervención, o lo que es lo mismo, al finalizar el proceso de acompañamiento que se espera que haya ocurrido<sup>10</sup>).

La fragilidad en la formulación de los objetivos observada se traslada a la metodología, así se detectan dos planos, el que se refiere al diseño del proyecto en sí, donde se señala la “CO-CREACIÓN” como método, a su vez identificada como una innovación del mismo; y, el que conecta con la intervención directa, en el que se hace referencia a la “ORIENTACIÓN CENTRADA EN LA PERSONA” que se vislumbra como un aspecto transversal en todos los discursos analizados, que parece traducirse en el “acompañamiento mediante sesiones individuales” con las personas jóvenes. También en este aspecto se aprecia cierta lasitud, pues no se terminan de concretar los aspectos que definen la “ORIENTACIÓN CENTRADA EN LA PERSONA”, sería deseable responder cuestiones como ¿En qué se basa -principios y elementos que la componen? ¿Qué objetivos persigue? ¿Cómo se pone en práctica? ¿Cómo se evalúa?

---

<sup>10</sup> Es importante precisar el logro para orientar la acción, posibles ejemplos serían: que un nº X de jóvenes tengan un empleo, que un nº X de jóvenes sean más empleables, que un nº X de jóvenes hayan tenido una beca, que un nº X de jóvenes estén más satisfechos de sí mismos, que un nº X de jóvenes hayan descubierto su vocación, que un nº X de jóvenes hayan completado un conjunto de acciones BAE concreto. Para formularlos de forma clara, medible y observable, es necesario definir de forma precisa lo que se espera, por ejemplo ¿Qué se entiende por persona satisfecha de sí misma?



En las respuestas de responsables y profesionales de la intervención aparece la CO-CREACIÓN como una característica innovadora de PONOS, como una fortaleza y como una estrategia metodológica del diseño del itinerario. Desde el punto de vista de una responsable, el éxito de PONOS está relacionado con la CO-CREACIÓN. Sin embargo, otra responsable menciona que la labor de CO-CREACIÓN resta tiempo para realizar las labores de orientación y la intervención directa con los jóvenes, coincidiendo con la visión de algunos profesionales de la intervención que opinan que el tiempo es limitado y no pueden abarcar el desarrollo de todas las funciones de trabajo directo con los jóvenes como les gustaría. En este sentido, se propone aligerar el proceso de creación, limitarlo a un tiempo concreto en el comienzo de un ciclo de PONOS, y emplear más tiempo en la intervención directa, el seguimiento de las actividades realizadas por los jóvenes y la adaptación de estas en función de los intereses o las expectativas de las personas orientadas, sin que eso suponga volver a diseñar actividades.

En la misma dirección, las alusiones a la evaluación son diversas, pero igualmente imprecisas, se observa cierta confusión entre qué se quiere evaluar (objetivos, resultados, competencias, actividades), con qué (indicadores, validación) y cuándo (durante y al final), no hay ninguna referencia al quién y hay que intuir el cómo. Igual que los objetivos la evaluación es un aspecto sustantivo de cualquier proyecto, de hecho, planificar y evaluar son dos caras de la misma moneda. En este caso, se entiende que una vez formulados los objetivos y precisado el marco de la metodología propuesta, se podrá diseñar el sistema de seguimiento y evaluación, lo que pasaría por contestar las preguntas antes comentadas.

En el intento de capturar los matices en el conocimiento del proyecto se dedicó una sección a indagar sobre la intervención directa, en teoría ahí se esperaban respuestas que concretaran los objetivos operativos, desarrollaran la metodología y señalaran la evaluación de la acción cotidiana. En este nivel se incorpora el "itinerario" como elemento que articula la intervención, cuyo objetivo es lograr la motivación de las personas jóvenes y una autopercepción positiva en un clima de confianza, junto con otros relacionados con la búsqueda de empleo.

Se ha preguntado a responsables y profesionales de la intervención sobre la evaluación del proyecto y de la intervención. En el caso de quienes realizan la intervención, se alude a la evaluación de la intervención, sin distinguir entre los dos ámbitos evaluables, refiriendo a la evaluación del nivel competencial de las personas orientadas. En el caso de las responsables hablan de la evaluación del proyecto como la valoración de los instrumentos

y del proceso del trabajo, lo que sugiere que es una evaluación de la intervención cuando realmente se ha preguntado por la del proyecto.

En cuanto a la evaluación de la intervención las responsables expresan conocimiento de la recogida de datos, sin especificar para qué, quiénes y cómo se recogen, incluso existen dudas sobre si existe una evaluación programada de la intervención. Tanto entre quienes realizan la intervención como en las responsables, hay desconocimiento y dudas sobre los procesos de evaluación que se están llevando a cabo en el proyecto, que no son únicamente los referentes a la evaluación externa, sino a la evaluación de las actividades por medio de la base de datos creada para ese fin. En este sentido se propone reflexionar conjuntamente sobre lo que se evalúa, cómo se hace y para qué, porque eso dará lugar a una mejora de la información, fundamentalmente la que se refiere a la intervención, a la realización de las actividades y a la satisfacción con las mismas que muestran las personas jóvenes, es decir, potenciar la utilización de la información registrada en la base de datos como un mecanismo de seguimiento.

A pesar de que todo apunta a que la evaluación es la gran ausente en este proyecto, las personas que realizan la orientación se muestran satisfechas con los resultados pues afirman “observar” una evolución en las competencias de las y los jóvenes.

Con las empresas, en el caso del Proyecto PONOS, hay una relación de colaboración articulada en torno al reglamento de las becas. Pueden llegar directamente o bien porque alguna de las participantes logra que le ofrezca un puesto en formación. Parece necesario revisar la difusión del proyecto dirigida a ellas y analizar las barreras que encuentran las personas jóvenes para establecer contacto.

Curiosamente, las responsables de PONOS señalan los objetivos y la metodología del proyecto como parte de la innovación, para las profesionales, como se dijo, lo más innovador es la ORIENTACIÓN CENTRADA EN LA PERSONA y la CO-CREACIÓN.

A modo de recapitulación, se puede afirmar que existe acuerdo entre las informantes clave, responsables y profesionales de la intervención, cuando afirman que PONOS plantea un modelo de orientación basado en el acompañamiento en cuatro aspectos: una estrategia metodológica, un objetivo, una fortaleza y un elemento innovador del proyecto. En cada caso el acompañamiento es interpretado de manera distinta: mientras que para las responsables supone acompañar para que los jóvenes descubran sus potencialidades y competencias, para dar lugar al autoconocimiento, para



quienes orientan es ayudar en la búsqueda de herramientas que les permitan lograr sus objetivos en la búsqueda y mejora de empleo. Una orientadora coincide con el significado que le dan las responsables, añadiendo que acompañar permite potenciar las habilidades sociales y personales. A esto se añade una visión totalmente distinta, la que aportan las personas orientadas, cuyo mensaje describe relación de cercanía, comprensión, disponibilidad y actitud positiva por parte de quienes orientan que genera confianza. Todas estas ideas pueden ser complementarias para la explicación de un modelo de ORIENTACIÓN CENTRADA EN LA PERSONA. No obstante, como se indicó antes, sería muy importante clarificar cuál es la filosofía de PONOS y lo que hace que sea un proyecto diferente, cuáles sus fines y objetivos, para poder transmitirlo con claridad a la gente joven así como para favorecer su replicabilidad.

Uno de los objetivos de PONOS, tal y como figura en la propuesta inicial del proyecto y así lo reproducen las responsables, es la validación de un modelo de orientación basado en la CO-CREACIÓN de la metodología como innovación, enmarcado en los principios de la investigación-acción participativa. Validar un proyecto implica hacerlo replicable y revisable, someterlo a la crítica externa y, en definitiva, hacerlo transferible de manera que se convierta en un modelo referente de orientación. Sobre esto, se ha percibido como una amenaza que PONOS sea un proyecto imitado por otros servicios de orientación, cuando un proyecto de intervención tiene como criterio de calidad la transferibilidad, esta debe ser la aspiración del proyecto en su conjunto, no únicamente la expansión geográfica o cuantitativa respecto del número de personas que atiende, sino al planteamiento de un modelo de orientación que llegue a ser una referencia.

### ¿Cómo son los perfiles profesionales de quienes llevan a cabo la orientación laboral? (Objetivo 2)

El equipo de profesionales del Proyecto PONOS está motivado en su puesto, en general, perciben su perfil comportamental como adecuado para el mismo. Muestran una tendencia alta al análisis de la información y a la orientación a las tareas. Tienden a cumplir las reglas y los procedimientos, así como a realizar tareas perfectas. Necesitan instrucciones claras para actuar y estructuras bien definidas. Sus puntos débiles se relacionan con la capacidad de influir y de negociación, la visión integral del proyecto, el liderazgo y la dirección de personas.

El equipo no muestra problemas de adaptación a la hora de modificar el perfil, aunque pueden mostrar algo de resistencia en ciertas ocasiones.

La propuesta se dirige a reorganizar las personas del equipo, en función de sus perfiles individuales, para lograr combinaciones de competencias que se acerquen al perfil “óptimo” para llevar a cabo la ORIENTACIÓN CENTRADA EN LA PERSONA que propone PONOS. Se proponen dos modelos de combinación posible como punto de partida considerando las características comportamentales del equipo actual. En todo caso, se puede mejorar el despliegue del potencial en dos direcciones: mejorando la estructura (diseño) y la organización (despliegue de acciones) del proyecto; y/o proporcionando formación que contribuya al desarrollo de las competencias en las que hay menor dominio.

Tanto responsables como profesionales de la intervención señalan que la mayor fortaleza de PONOS es el equipo que lo compone. Por otra parte, en las entrevistas grupales, las personas orientadas valoran positivamente la labor de quienes les han orientado, su implicación, cercanía y confianza. Se recomienda mantener estos indicadores como signos identificativos del proyecto al tiempo que se introducen cambios para potenciar el desarrollo de las competencias en las que muestran menor dominio.

### ¿Cómo han variado las cualidades para el empleo de quienes han participado de sus actividades? (Objetivo 3)

En la muestra participante, se encontraron puntuaciones altas en el conjunto de Ítems que dan significado a las habilidades sociales e instrumentales en el pretest, sin dejar margen para obtener mejoras en el postest. Una explicación posible es que estas habilidades ya están desarrolladas por las personas orientadas, lo que no significa que la intervención de PONOS no haya influido, aunque no se perciba estadísticamente, en su mejora. Esta valoración coincide con las altas puntuaciones de la rúbrica correspondientes a la planificación y ejecución, que teóricamente es la dimensión que se corresponde con las habilidades sociales e instrumentales de la prueba respondida por las y los jóvenes. En ese sentido, sería interesante que la intervención para activar las habilidades descritas se orientara a potenciarlas y reconducirla para intensificar las acciones encaminadas a mejorar las relacionadas con la búsqueda activa de empleo.

Las diferencias significativas observadas en las puntuaciones del postest con respecto al pretest, en la dimensión referida a las habilidades comunicativas y búsqueda activa de empleo, indican que la intervención de PONOS ha cumplido el objetivo de mejorar dichas habilidades, pero no se tiene constancia de qué actividades han sido las que han dado lugar a esta mejora, porque no hay un registro de actividades valoradas por las personas



orientadas ni por los profesionales de la intervención. Se obtienen respuestas del pretest y postest, sin conocer, en el intervalo de tiempo entre uno y otro, qué actividades se han realizado. Para ediciones futuras, se propone registrar, tanto por quienes realizan la intervención como por las personas orientadas, el testimonio con su valoración, con el fin de saber que actividades se han realizado y cuáles son las que dan lugar a la mejora en las habilidades comunicativas y el conocimiento de las herramientas para la búsqueda activa de empleo, de este modo, se podrán identificar las acciones que tienen más éxito en la mejora.

Las personas orientadas han mostrado una mejora en la capacidad de adaptar el currículum a distintos formatos y ofertas de empleo, tanto en los datos de pretest y postest como en los relatos de las entrevistas grupales. Sin embargo, en estas últimas se han recogido testimonios que dicen que las actividades orientadas a la adaptación y redacción de currículum no les ha aportado nada nuevo, porque ya tenían experiencia en esta habilidad. De acuerdo con esto, sería interesante partir de los conocimientos de las personas orientadas en el manejo de estas herramientas, para encaminar la orientación hacia las competencias menos desarrolladas, lo que se puede resolver realizando un cuestionario inicial que proporcione el punto de partida para la personalización del itinerario.

Por otra parte, a la vista de los objetivos de la intervención (lograr la motivación junto con promover la autoconfianza, el autoconocimiento y la autonomía), enunciados por quienes orientan, sería conveniente incluir en el cuestionario de cualidades para el empleo un módulo que explorara los niveles de partida en estos aspectos, así también se podrían analizar los cambios que PONOS provoca en esos aspectos.

En general, del contenido de las entrevistas grupales, se desprende que las personas que han participado en ellas valoran positivamente el proyecto PONOS y su oferta de actividades.

En las páginas precedentes se ha dado cuenta de las acciones realizadas para completar la evaluación del Proyecto PONOS, en conjunto los objetivos previstos se han logrado, no obstante, es preciso señalar las limitaciones encontradas. Respecto de la descripción interpretativa de PONOS como contexto de la intervención, aunque después de varios encuentros con el equipo de orientación se resumió el itinerario en un diagrama de flujo que contribuyó a la comprensión de la secuencia de actividades previstas, resultó complejo hacer un análisis exhaustivo de la gran cantidad de documentación disponible, aun así, se logró realizar un análisis

comparativo básico de los documentos en los que se documentó la evolución del diseño del proyecto que permitió diseñar el guion que se administró a responsables y a quienes realizan la orientación para captar sus conocimientos y percepciones.

En cuanto a la valoración de las competencias profesionales, hubiese sido deseable haber tenido tiempo para programar y celebrar encuentros de intercambio adicionales, especialmente para indagar en las características del perfil óptimo para desempeñar la orientación centrada en la persona que se propone como metodología en PONOS. Además, aunque se presentan los resultados por sedes, tener pocos datos, en general, en los resultados del cuestionario para participantes, y especialmente en algunas sedes impidió realizar los análisis estadísticos previstos para estimar el impacto de las competencias de quienes orientan en los cambios observados en las personas orientadas.

En relación con el análisis de los cambios en las cualidades para el empleo de las y los jóvenes participantes, hay que destacar que, dada la escasez de registros sistemáticos sobre las actividades realizadas, así como de la satisfacción y la utilidad percibida, resultó imposible llevar a cabo los análisis previstos y, por tanto, no hay resultados sobre estas cuestiones. Lo que junto con, como se dijo, el tamaño muestral condiciona las posibilidades de inferencia de los resultados. En cualquier caso, los resultados obtenidos sugieren que la intervención es eficaz, si bien es fundamental mejorar los instrumentos, el procedimiento y aumentar el tamaño muestral para confirmar con mayor certeza las tendencias observadas.

Con todo, se espera que estos resultados puedan contribuir a enriquecer la reflexión necesaria para seguir mejorando en el proceso de formulación de las políticas públicas del Cabildo de Tenerife dirigidas al noble fin de luchar contra el desempleo juvenil. De la misma manera, que sean útiles para el diseño y la gestión de futuros proyectos.



## Referencias bibliográficas

- Ander Egg, E. (1991). *Introducción a la planificación*. Siglo XXI.
- Aragón, J. Martínez, A. Cruces, J. y Rocha, F. (2011). Las políticas de empleo para jóvenes en España. Una aproximación territorial. Ministerio de Trabajo e Inmigración.
- Bergeskoc, A. (2001). Labour market policies, strategies and statistics for people with disabilities. A cross-national comparison (Working Paper, 2001:13 Labour market policies, strategies and statistics for people with disabilities (IFAU)). Office of Labour Market Policy Evaluation (IFAU). <https://www.ifau.se/en/Research/Publications/Working-papers/2001/Labour-market-policies-strategies-and-statistics-for-people-with-disabilities-A-cross-national-comparison/>
- Climent-Rodríguez, J. A., & Navarro-Abal, Y. (2016). Nuevos retos en orientación laboral: de itinerarios personales de inserción a la construcción de marcas profesionales. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 27,(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.5944/reop.vol.27.num.2.2016.17148>
- EIM BUSINESS AND POLICY RESEARCH (2004). *Active Labour Market Programmes for People with Disabilities. Facts and figures on use and impact*. European Union, European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs, Social Security and Social Integration. <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=4327&langId=en>
- Etxeberria, F., Arrieta, E., Garmendia, J. & Imaz, J.I. (2009). Empleabilidad y formación de inmigrantes. *Revista Interuniversitaria de Pedagogía Social*, (16), 105-115. <http://hdl.handle.net/10366/140173>
- EUROSTAT (2021). *Labour market policy – expenditure and participants, data 2019*. Publications Office of European Union. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8425&furtherPubs=yes>
- Fe, S. G. M., Manuel, Á G., Ana, A. P., Cristina, C. S. M., Elena, F. R., Fernando, S. S., Magdalena, S. O. (2017). *Orientación para el desarrollo profesional*. Editorial UNED.
- García, G. y Ramírez, J.M. (2002). *Diseño y Evaluación de Proyectos Sociales*. Certeza.
- Jariot, M., Sala-Roca, J., Arnau Sabatés, L. & Marzo, T. (2021). Análisis del modelo teórico del test situacional de desarrollo de competencias básicas de empleabilidad: la perspectiva de los trabajadores. *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, (27), 23-38. DOI: 10.7179/PSRI\_2021.37.01

- Martínez, F.M. y Carmona, G. (2010). Test de factores sociopersonales para la inserción laboral de los jóvenes: un instrumento para la evaluación y la formación. *Estudios sobre educación*, 18, 115-138. <http://hdl.handle.net/11162/45737>
- Marston, W. (2002). *Emotions of Normal People*. Routledge (Orig.1928)
- París, G., Tejada, J., & Coiduras, J. (2017). Perfiles y competencias de los profesionales de la formación para el empleo: estudio Delphi en el contexto español. *Bordón. Revista De Pedagogía*, 70(1), 89-108. <https://doi.org/10.13042/Bordon.2018.52351>
- PDA International (2018). *Manual del analista*. <https://www.pdaprofile.com/Files/PDA/Manual%20ES.pdf>
- PDA International (2022). *Manual técnico*. <https://pdainternational.net/wp-content/uploads/2022/02/Manual-Tecnico-2E.pdf>
- Pereira, A. (2017). La orientación profesional desde el enfoque de la educación social: un modelo integral de intervención. <https://eduso.net/res/wp-content/uploads/documentos/992.pdf>
- Red Euroguidance (19 de septiembre de 2022). Red de recursos nacionales y centros de información para la orientación. <https://www.euroguidance.eu/about-us>
- Sánchez García, M. F., Álvarez González, B., Manzano Soto, N., & Pérez-González, J. C. (2014). Análisis de las competencias del orientador profesional: implicaciones para su formación. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 20 (3), 284-299. <https://doi.org/10.5944/reop.vol.20.num.3.2009.11503>
- Sánchez, F., Álvarez M., Arraiz A., CEINOS C., Fernández E., Sabirón F. y Sobrado M. (2017). *Orientación para el desarrollo profesional*. Editorial UNED.
- Sandoval Sucre, F., & Pernaletе Chirinos, D. (2017). Marco Ontológico para la Gestión de Perfiles de Cargos basada en Competencias Laborales. (Spanish). *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 5(1). <https://doi.org/10.31876/revista.v17i60.10937>
- Santos Guerra, M. A. (1998). *Evaluar es comprender*. Buenos Aires: Magisterio.
- Sobrado Fernández, L., Couce, A., & Rial, R. (2014). Exploración de las competencias de los orientadores profesionales en contextos sociolaborales. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 14(2), 41-62. <https://doi.org/10.5944/reop.vol.14.num.2.2003.11611>



## Anexos

### Anexo 1. Cuestionario para responsables del proyecto PONOS

El objetivo de este cuestionario es recabar información para describir el ecosistema PONOS como “laboratorio” de innovación para ofrecer orientación laboral a jóvenes en búsqueda de empleo.

Este cuestionario consta de 4 apartados (uno por página), además de la página actual. Escribe libremente tus respuestas, indicando lo que consideres oportuno en relación con las preguntas formuladas. Completar las respuestas te ocupará 20 minutos aproximadamente. Puedes grabar tus respuestas por partes y retomarlo en otro momento.

Si tienes alguna duda en su cumplimentación puedes dirigirte a [alu0101526416@ull.edu.es](mailto:alu0101526416@ull.edu.es)

#### 0. Datos sociodemográficos

1. Edad
2. Sexo
3. Puesto que ocupa
4. Tiempo que lleva en este puesto en el Proyecto PONOS (nº de años o de meses)

#### 1. Características generales PONOS

5. En la sociedad actual, ¿qué papel crees que juega el empleo en la vida de las personas?
6. ¿Por qué piensas que las personas jóvenes no consiguen tener un empleo?
7. ¿Qué entiendes por Orientación Laboral? ¿Cuáles son las ventajas que ofrece para el logro de un empleo?
8. ¿Cuáles son las razones que impulsan la puesta en marcha del proyecto PONOS?
9. ¿Qué objetivos persigue el proyecto PONOS con las actividades que ofrece? Explica qué significa cada objetivo, lo que implica cada uno de ellos.
10. ¿En qué consiste la estrategia de intervención (metodología) que se utiliza en el Proyecto PONOS para lograr su propósito?

11. ¿Cómo se plantea la coordinación en las distintas dimensiones del Proyecto PONOS?

12. ¿En qué consiste la evaluación prevista en el Proyecto PONOS?

## **2. Características de la intervención directa**

13. Por favor, describe la propuesta de intervención directa (con las personas jóvenes) prevista en el Proyecto PONOS. En la medida de lo posible, detalla el contenido concreto de las cuestiones que relates.

14. ¿Se lleva a cabo algún tipo de evaluación de la intervención directa? ¿Cuál? ¿Para qué? En caso de no realizarse, indica el porqué.

15. En general, ¿Qué opinas de los resultados obtenidos hasta la fecha respecto al éxito de la inserción laboral? y de forma concreta ¿en qué medida crees que contribuyen a la mejora de las competencias para el empleo de las personas participantes en el Proyecto PONOS?

## **3. Relación con las empresas**

16. Por favor, describe la propuesta de trabajo con las empresas (centros de trabajo en general) prevista en el Proyecto PONOS. En la medida de lo posible, detalla el contenido concreto de las cuestiones que relates.

17. En relación con el trabajo que se realiza con las empresas, en tu opinión ¿cuáles son los principales obstáculos que se encuentran?

18. ¿Se lleva a cabo algún tipo de evaluación de la intervención que se realiza con las empresas? ¿Cuál? ¿Para qué? En caso de no realizarse, indica por qué.

19. ¿Qué opinas de los resultados obtenidos hasta la fecha en el trabajo con las empresas?

20. En tu opinión ¿cómo influyen las becas disponibles en el proyecto PONOS en la decisión de participación de las/os aspirantes?

## **4. Opinión general**

21. De acuerdo con tu experiencia ¿cuáles crees que son los elementos de innovación que caracterizan el Proyecto PONOS?

22. ¿Podrías señalar cuáles son las debilidades y las fortalezas del Proyecto PONOS? Si lo estimas conveniente, puedes señalar oportunidades, amenazas y retos futuros.



## Anexo 2. Cuestionario para profesionales del proyecto PONOS

El objetivo de este cuestionario es recabar información para describir el ecosistema PONOS como “laboratorio” de innovación para ofrecer orientación laboral a jóvenes en búsqueda de empleo.

Este cuestionario consta de 4 apartados (uno por página), además de la página actual. Escribe libremente tus respuestas, indicando lo que consideres oportuno en relación con las preguntas formuladas. Completar las respuestas te ocupará 20 minutos aproximadamente. Puedes grabar tus respuestas por partes y retomarlo en otro momento.

Si tienes alguna duda en su cumplimentación puedes dirigirte a [alu0101526416@ull.edu.es](mailto:alu0101526416@ull.edu.es)

### 0. Datos sociodemográficos

1. Edad
2. Sexo
3. Indica tu titulación académica:
4. Si has realizado alguna formación específica para desempeñar tu puesto de trabajo, indica el nombre del título y la duración en horas
5. Antigüedad en ese puesto de trabajo (indica la fecha de incorporación a PONOS):
6. ¿Centro en el que estás ubicada/o? Problema de anonimato
7. ¿Has trabajado antes como orientador/a laboral? En caso afirmativo, por favor, describe cómo ha sido tu experiencia previa en orientación laboral:
8. ¿Qué entiendes por Orientación Laboral?

### 1. Características generales PONOS

9. ¿Cuáles son las razones que impulsan la puesta en marcha del proyecto PONOS?
10. ¿Qué objetivos persigue el proyecto PONOS con las actividades que ofrece? Explica qué significa cada objetivo, lo que implica cada uno de ellos
11. ¿En qué consiste la estrategia de intervención (método o metodología) que se utiliza en el Proyecto PONOS para lograr su propósito?
12. Además de la tuya ¿Qué otras figuras profesionales forman parte del proyecto PONOS? Por favor, describe las funciones que realiza cada una de ellas

13. ¿En qué consiste la evaluación prevista en el Proyecto PONOS?

## **2. Características de la intervención directa**

14. ¿Podrías indicar qué objetivos concretos te propones en tu tarea de orientación laboral con las personas con las que trabajas?

15. Por favor, describe tu actividad con las personas que participan en el proyecto PONOS, desde que las recibes en tu centro hasta que se cierra el itinerario. En la medida de lo posible, detalla cada una de las cuestiones que señales, especialmente el tiempo medio que dedicas a cada una de las acciones que realizas.

16. ¿Cómo son los mecanismos de coordinación que utilizas cotidianamente en tu centro y con el resto del equipo del Proyecto PONOS?

17. ¿Se lleva a cabo algún tipo de evaluación de la intervención directa llevada a cabo en el día a día? ¿Cuál? ¿Para qué? En caso de no llevarse a cabo, explica por qué no se realiza.

18. En general ¿qué opinas de los resultados obtenidos hasta la fecha? ¿En que medida crees que estos resultados contribuyen a la mejora de las competencias para el empleo de las personas participantes?

## **3. Relación con las empresas**

19. Por favor, describe la actividad que realizas con las empresas (centros de trabajo en general) con las que te relacionas en el proyecto PONOS. En la medida de lo posible, detalla cada una de las cuestiones que señales.

20. En relación con el trabajo que se realiza con las empresas, en tu opinión ¿Cuáles son los principales obstáculos que se encuentran?

21. ¿Se lleva a cabo algún tipo de evaluación de la intervención que se realiza con las empresas? ¿Cuál? ¿Para qué? En caso de no llevarse a cabo, explica por qué no se realiza.

22. En tu opinión ¿cómo influyen las becas disponibles en el proyecto PONOS en la decisión de participación de las/os aspirantes?

23. De acuerdo con tu experiencia profesional ¿cuáles crees que son los elementos de innovación que caracterizan el Proyecto PONOS?

24. ¿Podrías señalar cuáles son las debilidades y las fortalezas del Proyecto PONOS? Si lo estimas conveniente, puedes señalar oportunidades y amenazas y retos futuros



## Anexo 3. Diccionario gráfico radar asociado a los colores del REPNA

<b>Iniciativa</b> Eje R y E	tendencia natural a anticiparse y proponer acciones novedosas. Es la actitud permanente de actuar cuando se presenta la ocasión, sin esperar órdenes o instrucciones, buscando y creando oportunidades, re Volviendo situaciones y problemas punto se anticipa y actúa activando vínculos y relaciones, ganándose el respeto y la confianza de diversos tipos de personas en las que impacta e influye para alcanzar los resultados.
<b>Inteligencia social/ relacional</b> Eje E	tendencia natural para comunicarse y relacionarse eficientemente con otros gestionando la diversidad social, haciendo de estas relaciones un cauce para el logro y alineamiento estratégico de los objetivos de la organización. manifiesta una natural inclinación a generar, establecer, mantener y potenciar relaciones de valor mediante un flujo de comunicación adecuado entre los miembros del grupo o de la organización, utilizando los distintos códigos y canales que en cada caso se requiera.
<b>Influencia</b> Eje E	tendencia natural para influir e impactar en los demás creando compromiso y construyendo consenso. Describe una mirada optimista que se orienta a los resultados trabajando con y a través de las personas, mostrándose de manera más sociable, amistosa e influyente.
<b>Autonomía</b> Eje E	tendencia natural a orientarse a los resultados de forma segura como independiente y con confianza como identificando las oportunidades en diferentes situaciones. Aprovecha los recursos disponibles (tiempo como persona, recursos económicos), proporciona soluciones y emprende asumiendo en todo momento la responsabilidad y las consecuencias de sus actos.
<b>Desarrollo de personas</b> Eje E y P	tendencia natural a ayudar a otro como a apoyar a las personas y a los equipos de trabajo en su desarrollo y superación a diario pone el foco en las personas impulsando la colaboración, motivando y desafiando para un continuo aprendizaje y desarrollo.
<b>Orientación al servicio</b> Eje P	tendencia natural a identificar entender y gestionar las necesidades de todos los stakeholders: equipo, cliente, proveedores etc. Con la voluntad de ofrecer soluciones con excelencia en el trato y generando experiencias positivas. Tiende a resolver las diferentes situaciones garantizando la solución con un estilo servicial paciente calmado y equilibrado incluso en situaciones de presión.
<b>Diplomacia</b> Eje P	tendencia natural a mostrarse amable y gentil, así como percibir, compartir o inferir en los sentimientos, pensamientos y emociones de los demás, entendiendo los diferentes puntos de vista. Tiende a ser una persona diplomática en su aproximación con los demás, orientándose a los resultados de forma paciente, amable y cordial, evitando la confrontación.
<b>Disponibilidad</b> Eje P	tendencia natural a dedicar tiempo a los demás. manifiesta apertura y disposición al otro, con una alta capacidad de escucha y logrando un satisfactorio grado de empatía con las otras personas. Tiene un estilo paciente y considerado, mostrándose como una persona, orientándose a los resultados de forma consciente y tomándose el tiempo necesario.
<b>Precisión</b> Eje P y N	tendencia natural a la aproximación analítica, cautelosa, sistemática y detallada de los problemas y las decisiones, con un método preciso y cuidadoso manifiesta comodidad y eficacia en situaciones y ambientes estructurados y bien definido.
<b>Atención focalizada</b> Eje N	tendencia natural hacia la atención focalizada, Independientemente del contexto, con el fin de obtener y gestionar información relevante de manera eficiente. Tiene preferencia por seguir procedimientos de manera precisa y ordenada, concentrándose en los detalles y esmerándose por evitar errores en su aproximación al resultado.
<b>Pensamiento analítico</b> Eje N	tendencia natural a avanzar en la resolución de problemas aplicando un diagnóstico diferencial evaluando sus posibles causas y buscando diferentes comportamientos entre las causas, descomponiendo el problema complejo en partes más simples, testeando y descartando hipótesis. mide si la persona es confiable en su aproximación, disciplina, precisa y si se orienta a los resultados

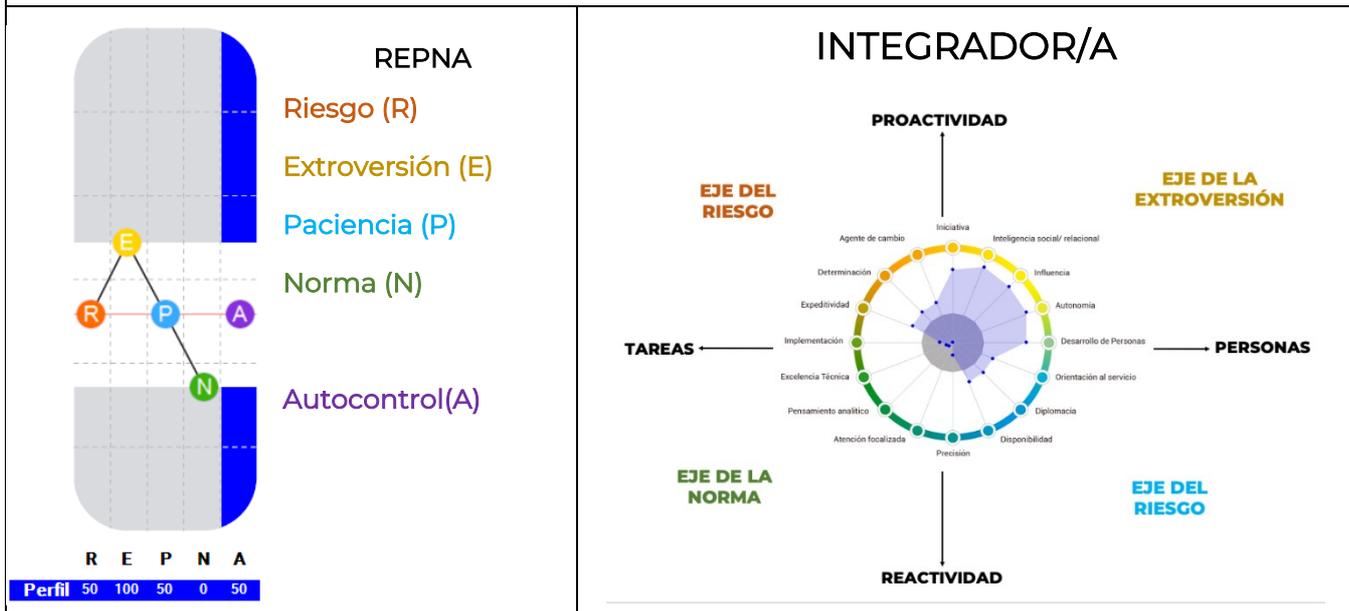
	analizando, relevando información y los hechos para avanzar de forma lógica sistemática y ordenada
<b>Excelencia técnica Eje N</b>	tendencia natural a orientarse a los resultados de forma consistente y segura como analizando la información disponible, siguiendo los procedimientos y buscando armonía y excelencia, con el fin de lograr soluciones alineadas con el desarrollo organizacional. Manifiesta un abordaje crítico y exigente de las diferentes situaciones, interesándose por el cumplimiento de métodos y procedimientos que aseguren la calidad y eviten el error.
<b>Implementación Eje N y R</b>	Tendencia natural a llevar un pensamiento preliminar a la concreción y a ejecutar o poner en práctica un plan como método, idea como modelo o política para hacer algo o solucionar un problema punto implica una estrategia previa como un método y su ejecución, desplegando dinamismo y bajo un contexto de normas y procedimientos. Aborda los problemas de forma meticulosa y curiosa estudiando, analizando y tomando decisiones basadas en la lógica.
<b>Expeditividad Eje R</b>	tendencia natural a responder con sentido de urgencia y hacer que las cosas sucedan. Tiende a ser una persona expeditiva y flexible, que responde positivamente ante la diversidad y el cambio incluso cuando los tiempos apremian.
<b>Determinación Eje R</b>	tendencia natural a mirar hacia adelante como con un estilo proactivo y resolutivo para conseguir sus metas. Implica valor, seguridad y coraje en sus decisiones. Manifiesta una tendencia a tomar riesgos para conseguir sus metas y una orientación a los resultados de forma determinante y firme si es necesario, tomando la responsabilidad y asumiendo desafíos.
<b>Agente de cambio Eje R</b>	tendencia a ser motor del cambio, proponer transformaciones, generar un contexto donde se debata y valore nuevas ideas, alternativa y se cuestione el estatus quo. Capacidad de reaccionar de forma flexible ante las barreras y dificultades. Tiende a prestar atención al entorno, al contexto social y organizativo con el fin de proponer cambios y mejoras que tengan un impacto positivo.



## Anexo 4. Modelo 1 perfil ideal orientación

Se presentan los dos modelos definidos para el proyecto, en cada uno, se proponen dos perfiles complementarios. El modelo 1 Un perfil proactivo/a implementador con un perfil reactivo/a orientado a las tareas (basado en los perfiles predefinidos PDA- liderazgo).

**Modelo 1. Un perfil integrador (proactivo) con un perfil orientado a las tareas (reactivo), basado en los perfiles predefinidos liderazgo PDA assessment**



**Tendencia de comportamiento:**

- ▶ Es sociable y causa buena impresión en la mayoría de las personas por su cordialidad, su comprensión y su compasión.
- ▶ Trabaja con y a través de las personas para conseguir que el trabajo se haga.
- ▶ Es amable y despreocupado. También puede mostrar tenacidad e independencia, a veces, al punto de mostrarse testarudo.
- ▶ Pone énfasis en usar su naturaleza social y extrovertida para persuadir e influir a otros.
- ▶ Sin parecer autoritario, con su enfoque tenaz y no agresivo puede vencer a la oposición.
- ▶ Es extrovertido y carismático, podrá relacionarse con la gente de persona a persona y en grupos.
- ▶ Le resultará relativamente fácil hacer discursos y presentaciones.
- ▶ Es diplomático y accesible en su estilo interpersonal.
- ▶ Usará su facilidad verbal, su confianza en sí mismo y sus habilidades persuasivas para mediar entre las personas o partes en conflicto.
- ▶ Es independiente en pensamiento y en acción.
- ▶ Es algo paciente y por naturaleza sabe escuchar. Posee habilidad para comunicarse en casi todos los niveles.
- ▶ Puede actuar y tomar decisiones por sí mismo con poca o ninguna guía o dirección de otros.
- ▶ La independencia lo lleva a querer tener sus propios pensamientos y desarrollar sus propias opiniones.

**Motivadores, aspectos esenciales que motivan a quien ocupe el puesto:**

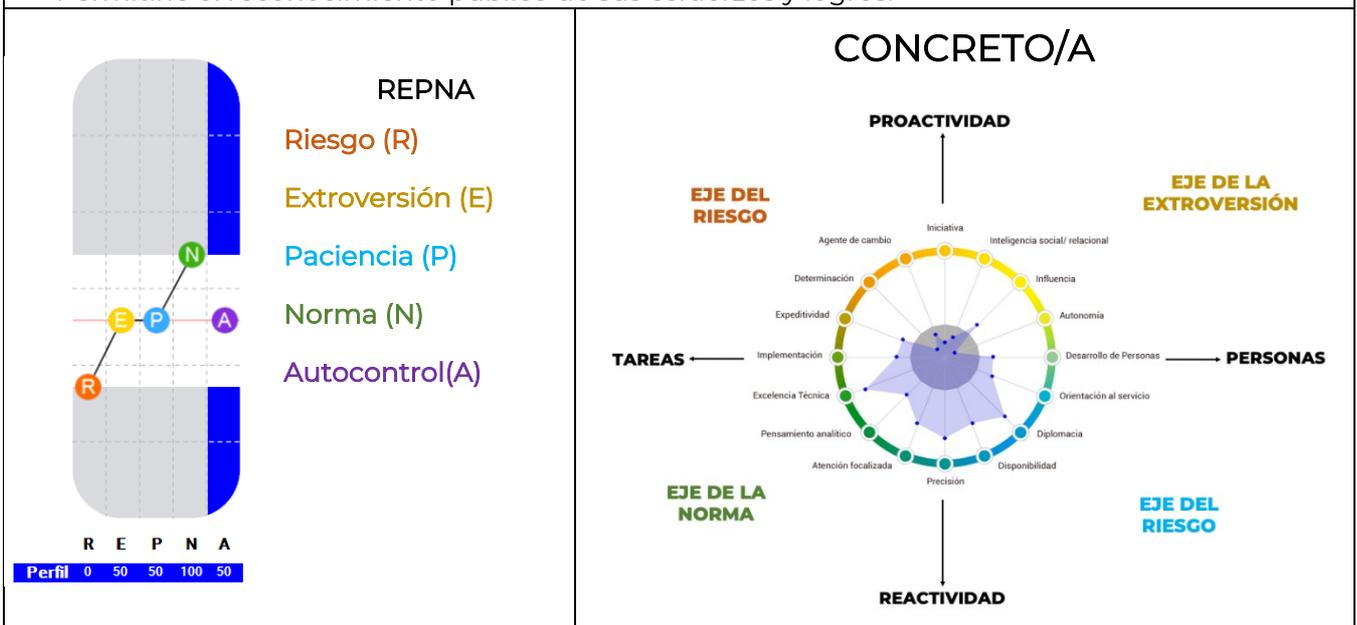
- ▶ Interactuar y relacionarse con gente nueva y diferente.
- ▶ Estar actualizado en concepto de la moda, lo nuevo, lo último.
- ▶ Ser libre e independiente.

### Estilo de liderazgo:

- ▶ Prefiere liderar asignándoles a las personas objetivos generales, en vez de dirigirse a los detalles de los planes.
- ▶ En situaciones de presión, puede ser asertivo y enérgico para la obtención de resultados.
- ▶ Es convincente, equilibrado, dinámico, inspirador y distinguido.
- ▶ Es digno de confianza en las relaciones interpersonales.
- ▶ Tiende a confiar en la gente.
- ▶ Es eficaz para delegar tareas de una manera positiva y segura.
- ▶ Posee buenas habilidades de comunicación oral.
- ▶ Tiene fuertes convicciones acerca de cómo deben hacerse las cosas.
- ▶ Toma sus decisiones en base a la información disponible pero también le gusta hacer que otros participen en el proceso de toma de decisiones.
- ▶ Responde en forma segura y decidida ante situaciones de presión.
- ▶ Entiende y ayuda a los demás utilizando su simpatía, tacto y capacidad empática.
- ▶ Prefiere operar con un mínimo de supervisión.
- ▶ A menudo siente que le molestan las reglas y sistemas en cuyo desarrollo no ha estado involucrado.
- ▶ Requiere que las reglas y los sistemas posean una base racional para su existencia.

### Ambiente ideal a tener en cuenta para que despliegue toda su capacidad:

- ▶ Ofrecerle una posición de responsabilidad donde un estilo no amenazante sea esencial para lograr las metas deseadas.
- ▶ Proporcionarle la oportunidad de obtener una aproximación "positiva" a nuevas ideas o asignaciones de trabajo.
- ▶ Reconocerle su habilidad de hablar frente a grupos con aplomo y confianza.
- ▶ Permitirle involucrarse en actividades que requieren la necesidad de convencer y persuadir a otros.
- ▶ Proporcionarle la oportunidad de ser un originador de planes, y hacer la implementación y el seguimiento para asegurar el éxito.
- ▶ Brindar la posibilidad de desplegar las habilidades interpersonales, particularmente entre las personas "clave" para convencer y persuadir a otros a alcanzar las metas.
- ▶ Proporcionarle independencia y libertad para actuar.
- ▶ Permitirle el reconocimiento público de sus esfuerzos y logros.



### Tendencia de comportamiento:

- ▶ Prefiere evitar situaciones antagónicas por medio de la atención al detalle y la eliminación de riesgos y errores.
- ▶ Se esfuerza en ser objetivo y racional en su trabajo.



- › Realiza bien el trabajo que requiere hacer cálculos exactos en base a conocimientos e información detallada.
- › Prefiere trabajar con suficiente tiempo e información para poder organizarse. Ya que tiende a ser perfeccionista y detallista se sentirá estresado si no cuenta con suficiente tiempo o información para proceder con claridad.
- › Podría preocuparse demasiado y exigir instrucciones y reglas explícitas.
- › Es perfeccionista y actúa con cautela a la hora de tomar decisiones.
- › Es eficiente al tratar con información detallada.
- › Prefiere trabajar siendo objetivo y basándose en datos y hechos.
- › Busca armonía y cooperación en el grupo.
- › Se esforzará para satisfacer las necesidades de los demás.
- › Puede ser muy exigente en lo que concierne al apego a las reglas, normas y procedimientos.
- › Es un buen comunicador y tiene la habilidad tanto de escuchar como de expresarse.
- › Toma una actitud defensiva si critican su trabajo.
- › Lo estresan las situaciones de confrontación y las discusiones.

**Motivadores, aspectos esenciales que motivan a quien ocupe el puesto:**

- › Un ambiente estructurado.
- › Una descripción del puesto claramente definida.
- › Constantes refuerzos positivos y reconfirmaciones de que está haciendo las cosas bien.

**Estilo de liderazgo:**

- › Despliega un estilo cooperador, meticuloso, modesto, cuidadoso y orientado a los detalles.
- › Prefiere lograr los objetivos a través de un grupo que tenga un fuerte sentido de cooperación y armonía.
- › Dirige a otros al "pie de la letra", de manera pausada, asegurándose de que todos los detalles relacionados con las políticas existentes, procedimientos y pautas se comprendan completamente.
- › Funciona de una manera colaborativa, buscando las opiniones de otros y llegando a un acuerdo general en lugar de tomar decisiones espontáneamente.
- › Prefiere dirigir de acuerdo con las políticas, procedimientos y hechos precedentes, en vez de usar métodos no probados para conseguir que se haga el trabajo.
- › Busca guía y dirección de la autoridad más alta cuando tiene dudas.
- › Desarrolla un fuerte sentido del deber y obligación para con la causa u organización.
- › Las decisiones que impliquen algo nuevo o involucren información poco conocida las tomará después de una revisión meticulosa de los hechos y las consecuencias relacionadas con esas decisiones.
- › Es diplomático y discreto para manejar conflictos interpersonales.
- › Intenta responder a las preocupaciones y necesidades de sus colaboradores.

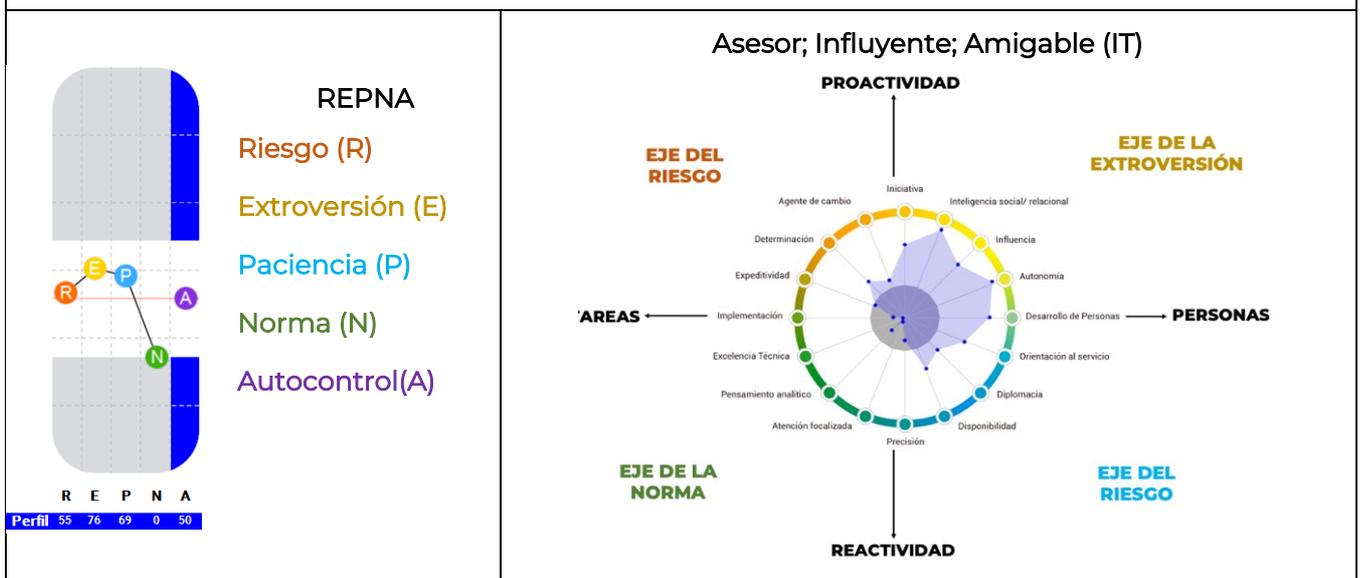
**Ambiente ideal a tener en cuenta para que despliegue toda su capacidad:**

- › Exponerlo lo mínimo posible a riesgos y situaciones de tensión.
- › Evitar la crítica de carácter personal.
- › Elogiarlo y brindarle palabras tranquilizadoras, sobre todo cuando se trabaja en áreas nuevas y poco conocidas.
- › Proporcionarle bastante tiempo para recolectar información y analizar las alternativas antes de tomar una decisión.
- › Brindarle retroalimentación positiva y mantenerlo informado con respecto a su progreso hacia las metas.
- › Definirle con precisión lo que se espera de él en la realización de las tareas asignadas.
- › Permitirle trabajar en grupos armoniosos.
- › Integrarlo a grupos compuestos por colaboradores amistosos y serviciales.
- › Permitirle trabajar en tareas altamente detalladas, donde la concentración y habilidad analítica son necesarias para producir un trabajo preciso y exacto.

## Anexo 5. Modelo 2 perfil ideal orientación

El modelo 2 Un perfil orientado a personas (IT) (proactivo) con un perfil dinámico (ágil) (reactivo) (basado en los perfiles IT + ágiles). Así, se proponen dos modelos complementarios que, simultáneamente, permitirán conocer el acercamiento o alejamiento del equipo entre estos cuatro estilos propuestos para el orientador/a PONOS

### Modelo 2. Un perfil proactivo orientado a personas con un perfil reactivo orientado a las tareas (extraído de los perfiles predefinidos PDA- perfiles ágiles+ de IT)



#### Tendencias de comportamiento:

- ▶ Es seguro de sí mismo, confiado e independiente.
- ▶ Prefiere desarrollar sus propios pensamientos y opiniones e idealmente hacer las cosas "a su modo".
- ▶ Prefiere actuar por sí mismo con poca o ninguna dirección o guía de otros.
- ▶ Será influyente de manera persuasiva, afable y amistosa.
- ▶ Tiene bien desarrolladas las habilidades de comunicación para relacionarse con gente, influenciar y persuadir a otros.
- ▶ Le gusta la autoridad y sabe muy bien cómo motivar a los demás.
- ▶ Tiene un estilo tolerante, útil y comprensivo y es a menudo diplomático al tratar con las personas.
- ▶ Puede ser sensible a los sentimientos y necesidades de los otros.
- ▶ Es participativo y compasivo, siempre dispuesto a ayudar a los demás.
- ▶ Es en general bien organizado y normalmente planea bien a futuro mediante el inicio de planes y proyectos para mejorar el desempeño actual.

#### Motivadores, aspectos esenciales que motivan a quien ocupe el puesto:

- ▶ Demostrar su capacidad y sus talentos.
- ▶ Libertad para actuar de acuerdo con sus ideas y propuestas.
- ▶ Tener objetivos y metas propias.

#### Estilo de liderazgo:

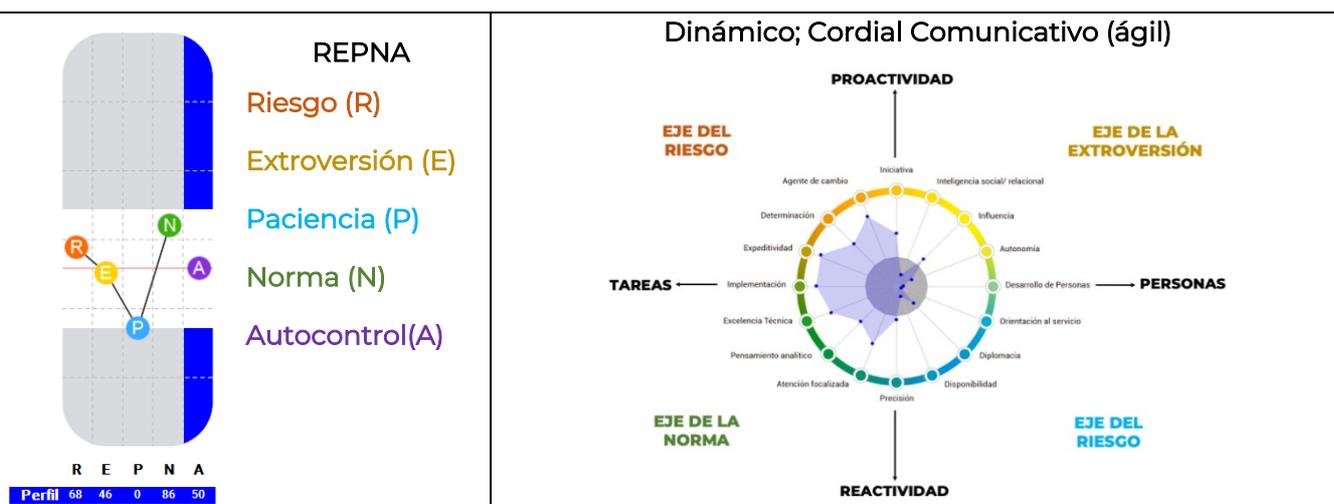
- ▶ Objeta las normas y reglamentaciones que obstaculizan el progreso, especialmente cuando éstas no tienen una base racional.
- ▶ Despliega un estilo positivo, diplomático, seguro, racional e independiente.



- ▶ Prefiere conducir proporcionando objetivos globales de amplio alcance en vez de dirigir a un nivel de máximo detalle.
- ▶ Expresa sus opiniones libremente al dirigir a otros.
- ▶ Es persistente al trabajar para alcanzar las metas.
- ▶ Toma sus decisiones de una manera serena, seguro de sí mismo, en base a la información disponible.
- ▶ Es servicial y comprensivo, tiene la habilidad de ser sensible a las necesidades y sentimientos de los demás.
- ▶ Apoya los esfuerzos de otros por superar los obstáculos que dificultan el éxito.
- ▶ Al dirigir a otros usa un acercamiento no intimidatorio, su habilidad para escuchar, y normalmente tiene una alta tolerancia hacia las deficiencias.
- ▶ Tiene la capacidad natural de planificar y organizar.
- ▶ Cree que los empleados se desempeñarán eficazmente si se les da la oportunidad, la guía y la libertad para hacer las cosas por sí mismos.
- ▶ Es capaz de tomar las medidas correctivas necesarias cuando las personas no están rindiendo.
- ▶ Motiva a sus colaboradores a ser responsables por su trabajo.
- ▶ Es eficaz al aconsejar y formar a la gente.

#### Ambiente ideal a tener en cuenta para que despliegue toda su capacidad:

- ▶ Darle libertad de acción en el trabajo.
- ▶ Reconocerle su habilidad de trabajar con gente de diversa formación y experiencia profesional.
- ▶ Permitirle expresar sus opiniones, sugerencias y comentarios.
- ▶ Permitirle tratar con el "cuadro total" en lugar de tratar con los detalles.
- ▶ Reconocerle su necesidad de flexibilidad al hacer el trabajo.
- ▶ Reconocerle su expectativa por la calidad del trabajo.
- ▶ Evitar exponerlo demasiado a tareas estructuradas, precisas y detalladas.
- ▶ Reconocerle su habilidad de manejarse eficazmente con situaciones ambiguas.
- ▶ Brindarle retroalimentación positiva sobre tareas realizadas eficazmente.



#### Tendencias de comportamiento:

- ▶ Es cordial e intenso/a
- ▶ Se esfuerza para que las cosas se empiecen, sigan adelante y se obtenga los resultados tan rápidamente como sea posible.
- ▶ Puede tratar de encuadrar muchas actividades y tareas en el tiempo que tiene disponible.
- ▶ Pocas veces está satisfecho con el estado actual de las cosas; siempre está a la búsqueda de formas de cambiar y mejorar los sistemas, métodos y resultados actuales.
- ▶ Se adapta rápidamente a las tareas y situaciones cambiantes.
- ▶ Es un pensador lógico. En general prefiere revisar los hechos y volver a verificar las decisiones.
- ▶ Tiene un fuerte interés por la gente y puede ser efectivo en las situaciones interpersonales.
- ▶ Tiene un estilo enérgico, extrovertido, entusiasta y espontáneo.

**Motivadores, aspectos esenciales que motivan a quien ocupe el puesto:**

- › Estar en varios temas a la vez. Abrir frentes simultáneos.
- › Interactuar y relacionarse con gente nueva y diferente.
- › El ritmo acelerado y la ambigüedad.

**Estilo de liderazgo:**

- › Pone énfasis en la necesidad de obtener resultados inmediatos, a veces sin tomar en cuenta las consecuencias a largo plazo.
- › Consigue que las cosas se hagan rápidamente, ejerciendo presión en los demás y pudiendo generar un clima tenso de trabajo.
- › Dirige con un estilo acelerado, emocional, sensible y a veces superficial.
- › Algunas veces se torna crítico hacia sus colaboradores y otras les brinda apoyo y es muy amigable.
- › Posiblemente cause frustración entre sus colaboradores debido a los cambios constantes de dirección, conceptos e ideas.
- › Es impaciente con aquellos que no consiguen hacer su trabajo de manera oportuna.
- › Supervisa de cerca a sus colaboradores para asegurarse de que el trabajo se haga.
- › Actúa como un líder, como un "agente de cambio".
- › Naturalmente se comunica de una manera clara y directa.

**Ambiente ideal a tener en cuenta para que despliegue toda su capacidad:**

- › Ofrecerle libertad para hablar abiertamente.
- › Reconocerle su preferencia por tareas en las que la supervisión y el seguimiento son demandas críticas del trabajo.
- › Brindarle varias tareas para hacer en un clima de trabajo muy dinámico.
- › Reconocerle su necesidad de mostrar iniciativa y una conducta anticipadora.
- › Liberarlo de tareas rutinarias y responsabilidades que le exijan método y paciencia.
- › Proporcionarle claras expectativas acerca de lo que constituye un buen desempeño.
- › Brindarle retroalimentación oportuna y apropiada, reconociendo que esta persona tiene tendencia hacia la autocrítica.
- › Ofrecerle la oportunidad de realizar una variedad de tareas dentro de plazos bien definidos.
- › Darle lugar a un alto grado de control sobre el ambiente de trabajo.
- › Enfatizar su flexibilidad y la necesidad de cambiar las cosas.

*Nota: basado en los puestos de referencia predefinidos por PDA ASSESSMENT combinación de dos perfiles de referencia*



## Anexo 6. Cuestionario individual

Ítem	Descripción
I1	Busco ofertas de trabajos con horarios laborales que sean cómodos para mí y descarto el resto
I2	Busco ofertas de trabajo que estén cerca de mi domicilio e ignoro el resto
I3	Descarto ofertas de empleo de puestos que estén por debajo de mi nivel de formación
I4	Descarto ofertas de empleo que no me gustan, aunque podría optar a ellas por mi perfil
I5	Me animo a solicitar ofertas de empleo que me gustan, aunque se pida un perfil profesional superior al mío
I6	Soy capaz de elaborar un Currículum Vitae (CV)
I7	Soy capaz de adaptar mi Currículum Vitae (CV) a cualquier formato electrónico, incluyendo una autopresentación en vídeo
I8	Soy capaz de adaptar mi CV a distintos tipos de ofertas laborales (resaltando distintas cosas de mi CV según el perfil laboral que se pida)
I9	Uso con soltura herramientas digitales para la comunicación (p.e. correo electrónico)
I10	Me he registrado en plataformas para la búsqueda de empleo (LinkedIn, Infojobs, etc.)
I11	Me manejo con facilidad en plataformas para la búsqueda de empleo (LinkedIn, Infojobs, etc.)
I12	Realizo con soltura búsquedas de empleo en Internet (de empresas, convocatorias públicas...)
I13	Reviso bien las características de los perfiles profesionales para saber qué se suele demandar en las ofertas de empleo
I14	Hago un seguimiento frecuente de las ofertas de empleo que he solicitado por si me avisan de alguna (miro el correo electrónico, consulto en los portales de empleo...)
I15	Dispongo de una red de contactos (familiares, amistades, personas conocidas...), que pueden facilitarme el acceso a ofertas de empleo
<b>Durante una entrevista de trabajo, creo que...</b>	
I16	Conozco bastantes empresas en las que me gustaría trabajar
I17	Soy capaz de ofrecer una imagen positiva de mí misma/o
I18	Tengo facilidad para responder a las preguntas que me hagan
I19	Muestro mis cualidades más positivas (lo que sé y lo que puedo hacer mejor)
<b>Si me toca estar en un grupo con otras personas que no conozco mucho...</b>	
I20	Me presento a las demás personas por propia iniciativa
I21	Ayudo a que las personas del grupo se conozcan entre sí
I22	Intento decir cosas positivas sobre las demás personas (por ejemplo, que me gusta algún aspecto personal o algo del trabajo que realizan)
I23	Si alguien me hace un favor, busco la manera de hacerle saber que se lo agradezco
<b>Cuando tengo que realizar una tarea o una misión...</b>	
I24	Presto atención a la persona que me está explicando la tarea y me esfuerzo por comprender lo que me dice
I25	Si me encargan una tarea que nunca he hecho, no pongo problemas e intento realizarla
I26	Si no sé realizar una tarea, intento aprender cómo se hace
I27	Si tengo dudas sobre las tareas que tengo que realizar, intento aclararme y le pido la información que necesito a las personas adecuadas
I28	Si tengo problemas con la tarea, no me rindo con facilidad y sigo intentando conseguirlo
I29	Soy capaz de resolver por mí mismo/a los problemas que se me presentan al realizar la tarea
I30	Soy capaz de proponer nuevas ideas que contribuyan a resolver los problemas
I31	Se me ocurre cómo llevar a la práctica esas ideas para resolver los problemas

132	Puedo buscar los recursos necesarios (p.e. informaciones, materiales...) para realizar la tarea
133	Soy capaz de establecer relaciones con otras personas para realizar la tarea
134	Me esfuerzo por hacer muy bien las tareas para que no tengan fallos
135	Invierto el tiempo necesario para que la tarea quede terminada tal y como se me ha pedido
136	Prefiero realizar las tareas que me encargan de modo individual
137	Prefiero realizar las tareas que me encargan en equipo
138	Creo que soy capaz de hacer aportaciones interesantes a la tarea cuando trabajo en equipo

## Anexo 7. Rúbrica

Ítem	Descripción
I1	Conseguir empleo es la prioridad
I2	Tener un proyecto vocacional realista (ajustado a su formación y sus competencias)
I3	Ser capaz de redactar un CV en cualquier formato y adaptar la información según la oferta
I4	Maneja herramientas para la comunicación (correo electrónico, etc.), plataformas para la búsqueda de empleo (Linkedin, Infojobs, etc.) y búsquedas en internet
I5	Dedicar el tiempo a la búsqueda de empleo y al seguimiento de su plan (realizar gestiones para buscar empleo y hacer seguimiento de sus actividades)
I6	Disponer de una red de contactos personales que faciliten el acceso a ofertas de empleo
I7	Conocer empresas del entorno y requisitos de los puestos de trabajo a los que aspira
I8	Saber desenvolverse en un proceso de selección (autopresentarse, responder con certeza y demostrar sus valores positivos)
I9	Tener habilidades sociales básicas (HHSS): escuchar, iniciar una conversación, mantener una conversación, formular preguntas, cortesía (dar las gracias), presentarse, presentar a otras personas y hacer un cumplido
I10	Mostrar atención y escucha. Hacer seguimiento de las tareas que le encomiendan
I11	Tener disposición hacia la actualización y el aprendizaje de nuevas tareas (polivalencia funcional)
I12	Perseverar en el logro de sus objetivos (tolerar la frustración)
I13	Tener autonomía para la identificación y resolución de problemas, la toma de decisiones...
I14	Tener creatividad (identificar oportunidades, aportar ideas innovadoras, nuevas formas de hacer)
I15	Saber traducir ideas en acciones (buscar apoyos y recursos para el desarrollo de una idea, desarrollar un plan de acción para concretarlo)
I16	Buscar la calidad, interés por el trabajo bien hecho (tiene que ver con el cuidado, los detalles... cuando se realiza una tarea)
I17	Tener capacidad para cooperar y ofrecer apoyo mutuo en pro del interés colectivo (mostrar disposición al trabajo colaborativo)



## Anexo 8. Guion de las entrevistas grupales

1. ¿Por qué decidiste participar en PONOS?
2. ¿Qué acciones has realizado? ¿Cuáles te han gustado más? ¿Por qué?
3. ¿Qué acciones te han resultado más útiles? ¿Y cuáles menos útiles?
4. ¿Qué destacarías de tu orientador/a laboral? ¿Qué te ha gustado más de ella/él? ¿Qué has echado de menos?
5. ¿Cómo has encaminado tu búsqueda de empleo? ¿Qué has hecho para ello?
6. ¿Has tenido alguna beca PONOS? ¿De qué tipo? ¿Qué opinión tienes de esa beca PONOS?
7. ¿Qué esperabas conseguir con PONOS? ¿Qué crees que has conseguido? ¿Crees que has cambiado en algún aspecto relacionado con tus posibilidades de conseguir un empleo? ¿En cuál?
8. Si pudieras cambiar cualquier cosa de PONOS ¿Qué cambiarías?
9. ¿Volverías a repetir la experiencia PONOS?

## Anexo 9. Estadística descriptiva de la diferencia entre los resultados del cuestionario (pre y post) (27 ítems)

Tabla 35. Tabla de descriptivos de los resultados del cuestionario (pre y post) (38 ítems iniciales)

Ítem	Descripción	Extremos	Media y Dt
16	Soy capaz de elaborar un Currículum Vitae (CV).	-4; 3	-,10 ± 1,18
17	Soy capaz de adaptar mi Currículum Vitae (CV) a cualquier formato electrónico, incluyendo una autopresentación en vídeo.	-4; 2	-,74 ± 1,32
18	Soy capaz de adaptar mi CV a distintos tipos de ofertas laborales (resaltando distintas cosas de mi CV según el perfil laboral que se pida).	-5; 2	-,88 ± 1,38
19	Uso con soltura herramientas digitales para la comunicación (p.e. correo electrónico).	-2; 2	-,09 ± ,72
117	Me manejo con facilidad en plataformas para la búsqueda de empleo (LinkedIn, Infojobs, etc.).	-5; 2	-,37 ± 1,15
112	Realizo con soltura búsquedas de empleo en Internet (de empresas, convocatorias públicas...).	-4; 3	-,63 ± 1,28
113	Reviso bien las características de los perfiles profesionales para saber qué se suele demandar en las ofertas de empleo.	-5; 4	-,34 ± 1,35
114	Hago un seguimiento frecuente de las ofertas de empleo que he solicitado por si me avisan de alguna (miro el correo electrónico, consulto en los portales de empleo...).	-4; 3	-,13 ± 1,13
117	Soy capaz de ofrecer una imagen positiva de mí misma/o.	-3; 2	-,11 ± ,91
118	Tengo facilidad para responder a las preguntas que me hagan.	-4; 2	-,33 ± 1,09
119	Muestro mis cualidades más positivas (lo que sé y lo que puedo hacer mejor).	-4; 1	-,20 ± ,91
120	Me presento a las demás personas por propia iniciativa.	-4; 3	-,21 ± 1,08
121	Ayudo a que las personas del grupo se conozcan entre sí.	-3; 2	-,38 ± 1,08
122	Intento decir cosas positivas sobre las demás personas (por ejemplo, que me gusta algún aspecto personal o algo del trabajo que realizan).	-3; 2	-,36 ± ,93
123	Si alguien me hace un favor, busco la manera de hacerle saber que se lo agradezco.	-3; 2	,00 ± ,68
124	Presto atención a la persona que me está explicando la tarea y me esfuerzo por comprender lo que me dice.	-3; 2	,01 ± ,66

*Nota:* a mayor valor negativo, mayor es la diferencia observada entre el pre y el posttest, o lo que es lo mismo, la puntuación dada en el posttest es mayor que la del pretest



## Anexo 10. Valores de los componentes principales para las puntuaciones totales medias de la rúbrica (15 ítems) aplicando un método Varimax

Tabla 36. Valores de los componentes principales para las puntuaciones totales medias de la rúbrica (15 ítems) aplicando un método Varimax

	Descripción	Dimensión		
		I	II	III
I1	Conseguir empleo es la prioridad.	-,047	,509	,452
I2	Ser capaz de redactar un CV en cualquier formato y adaptar la información según la oferta.	,081	,926	,083
I3	Maneja herramientas para la comunicación (Correo electrónico, etc.), plataformas para la búsqueda de empleo (linkedin, infojobs, etc.) y búsquedas en internet	,081	,926	,083
I4	Tener un proyecto vocacional realista (ajustado a su formación y sus competencias).	,111	,124	,712
I6	Disponer de una red de contactos personales que faciliten el acceso a ofertas de empleo.	,217	,528	,160
I7	Conocer empresas del entorno y requisitos de los puestos de trabajo a los que aspira.	,277	,581	,133
I8	Saber desenvolverse en un proceso de selección (autopresentarse, responder con certeza y demostrar sus valores positivos).	,475	,287	,517
I9	Tener disposición a la actualización y el aprendizaje de nuevas tareas (polivalencia funcional)	,312	,188	,715
I11	Demostrar atención y escucha. Hacer seguimiento de las tareas que le encomiendan.	,718	,096	,016
I12	Perseverar en el logro de sus objetivos (tolerar la frustración).	,460	-,098	,634
I13	Buscar la calidad, interés por el trabajo bien hecho (tiene que ver con la delicadeza, el cuidado, los matices, cuando se realiza una tarea).	,558	,124	,301
I14	Tener autonomía para la identificación y resolución de problemas, la toma de decisiones...	,771	,077	,263
I15	Tener creatividad (identificar oportunidades, aportar ideas innovadoras, nuevas formas de hacer).	,701	,165	,145
I16	Saber traducir ideas en acciones (buscar apoyos y recursos para el desarrollo de una idea, desarrollar un plan de acción para concretarlo)	,570	,188	,292
I17	Tener capacidad para cooperar y ofrecer apoyo mutuo en pro del interés colectivo (mostrar disposición al trabajo colaborativo).	,214	,239	,740

## Anexo 11. Equivalencia entre los ítems de la rúbrica (17) y el cuestionario (38)

Tabla 37. Equivalencia entre los ítems de la rúbrica (17) y el cuestionario (38)

Rúbrica		Cuestionario	
Ítem	Descripción	Ítem	Descripción
1	Conseguir empleo es la prioridad.	I1	Busco ofertas de trabajos con horarios laborales que sean cómodos para mí y descarto el resto.
		I2	Busco ofertas de trabajo que estén cerca de mi domicilio e ignoro el resto.
		I3	Descarto ofertas de empleo de puestos que estén por debajo de mi nivel de formación.
2	Ser capaz de redactar un CV en cualquier formato y adaptar la información según la oferta.	I6	Soy capaz de elaborar un Currículum Vitae (CV).
		I7	Soy capaz de adaptar mi Currículum Vitae (CV) a cualquier formato electrónico, incluyendo una autopresentación en vídeo.
		I8	Soy capaz de adaptar mi CV a distintos tipos de ofertas laborales (resaltando distintas cosas de mi CV según el perfil laboral que se pida).
3	Maneja herramientas para la comunicación (Correo electrónico, etc.), plataformas para la búsqueda de empleo (linkedin, infojobs, etc.) y búsquedas en internet	I9	Uso con soltura herramientas digitales para la comunicación (p.e. correo electrónico).
		I10	Me he registrado en plataformas para la búsqueda de empleo (LinkedIn, Infojobs, etc.).
		I11	Me manejo con facilidad en plataformas para la búsqueda de empleo (LinkedIn, Infojobs, etc.).
		I12	Realizo con soltura búsquedas de empleo en Internet (de empresas, convocatorias públicas...).
4	Tener un proyecto vocacional realista (ajustado a su formación y sus competencias).	I4	Descarto ofertas de empleo que no me gustan, aunque podría optar a ellas por mi perfil.
		I5	Me animo a solicitar ofertas de empleo que me gustan, aunque se pida un perfil profesional superior al mío.
5	Dedicar el tiempo a la búsqueda de empleo y al seguimiento de su plan (realizar gestiones para buscar empleo y hacer seguimiento de sus actividades)	I14	Hago un seguimiento frecuente de las ofertas de empleo que he solicitado por si me avisan de alguna (miro el correo electrónico, consulto en los portales de empleo...).
6	Disponer de una red de contactos personales que faciliten el acceso a ofertas de empleo.	I15	Dispongo de una red de contactos (familiares, amistades, personas conocidas...), que pueden facilitarme el acceso a ofertas de empleo.
7	Conocer empresas del entorno y requisitos de los puestos de trabajo a los que aspira.	I13	Reviso bien las características de los perfiles profesionales para saber qué se suele demandar en las ofertas de empleo.



Rúbrica		Cuestionario	
Ítem	Descripción	Ítem	Descripción
		116	Conozco bastantes empresas en las que me gustaría trabajar.
8	Saber desenvolverse en un proceso de selección (autopresentarse, responder con certeza y demostrar sus valores positivos).	117	Soy capaz de ofrecer una imagen positiva de mí misma/o.
		118	Tengo facilidad para responder a las preguntas que me hagan.
		119	Muestro mis cualidades más positivas (lo que sé y lo que puedo hacer mejor).
9	Tener disposición a la actualización y el aprendizaje de nuevas tareas (polivalencia funcional)	125	Si me encargan una tarea que nunca he hecho, no pongo problemas e intento realizarla.
		126	Si no sé realizar una tarea, intento aprender cómo se hace.
10	Tener habilidades sociales básicas (HHSS) (escuchar, iniciar una conversación, mantener una conversación, formular preguntas, cortesía (dar las gracias), presentarse, presentar a otras personas y hacer un cumplido.)	120	Me presento a las demás personas por propia iniciativa.
		121	Ayudo a que las personas del grupo se conozcan entre sí.
		122	Intento decir cosas positivas sobre las demás personas (por ejemplo, que me gusta algún aspecto personal o algo del trabajo que realizan).
		123	Si alguien me hace un favor, busco la manera de hacerle saber que se lo agradezco.
11	Demostrar atención y escucha. Hacer seguimiento de las tareas que le encomiendan.	124	Presto atención a la persona que me está explicando la tarea y me esfuerzo por comprender lo que me dice.
		127	Si tengo dudas sobre las tareas que tengo que realizar, intento aclararme y le pido la información que necesito a las personas adecuadas.
12	Perseverar en el logro de sus objetivos (tolerar la frustración).	128	Si tengo problemas con la tarea, no me rindo con facilidad y sigo intentando conseguirlo.
13	Buscar la calidad, interés por el trabajo bien hecho (tiene que ver con la delicadeza, el cuidado, los matices, cuando se realiza una tarea).	134	Me esfuerzo por hacer muy bien las tareas para que no tengan fallos.
		135	Invierto el tiempo necesario para que la tarea quede terminada tal y como se me ha pedido.
14	Tener autonomía para la identificación y resolución de problemas, la toma de decisiones...	129	Soy capaz de resolver por mí mismo/a los problemas que se me presentan al realizar la tarea.
15	Tener creatividad (identificar oportunidades, aportar ideas innovadoras, nuevas formas de hacer).	130	Soy capaz de proponer nuevas ideas que contribuyan a resolver los problemas.
		138	Creo que soy capaz de hacer aportaciones interesantes a la tarea cuando trabajo en equipo.

Rúbrica		Cuestionario	
Ítem	Descripción	Ítem	Descripción
16	Saber traducir ideas en acciones (buscar apoyos y recursos para el desarrollo de una idea, desarrollar un plan de acción para concretarlo)	131	Se me ocurre cómo llevar a la práctica esas ideas para resolver los problemas.
		132	Puedo buscar los recursos necesarios (p.e. informaciones, materiales...) para realizar la tarea
		133	Soy capaz de establecer relaciones con otras personas para realizar la tarea.
17	Tener capacidad para cooperar y ofrecer apoyo mutuo en pro del interés colectivo (mostrar disposición al trabajo colaborativo).	136	Prefiero realizar las tareas que me encargan de modo individual.
		137	Prefiero realizar las tareas que me encargan en equipo.