

# **FORMACIÓN Y PERFIL COMPETENCIAL DE LOS TÉCNICOS DE ORIENTACIÓN PROFESIONAL DEL PROGRAMA ANDALUCÍA ORIENTA: ESTUDIO CUALITATIVO<sup>1</sup>**

## **TRAINING AND COMPETENTIAL PROFILE OF THE PROFESSIONAL ORIENTATION TECHNICIANS OF THE ANDALUCIA ORIENTA PROGRAMME: A QUALITATIVE STUDY**

Luis Miguel **Almagro-Gavira**<sup>2</sup>

Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), España

Maria Teresa **Padilla-Carmona**<sup>3</sup>

Universidad de Sevilla, España

Nuria **Manzano-Soto**

Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), España

### **RESUMEN**

Este estudio pretende, como objetivo general, conocer el perfil profesional de los orientadores del Programa Andalucía Orienta desde la perspectiva de usuarios y técnicos, e identificar las necesidades que tienen los Recursos Humanos de dicho programa, con el fin de hacer propuestas de mejora. Los objetivos específicos son: a) identificar las actitudes y representaciones de los técnicos de orientación y los usuarios del servicio en torno al proceso de orientación y sus relaciones; b) describir sus experiencias y valoraciones individuales.

---

<sup>1</sup> Esta es una publicación parcial derivada del proyecto I+D+I titulado *La orientación del proyecto vital y profesional en la edad adulta: Análisis de necesidades, valoración de servicios para el empleo e identificación de buenas prácticas*, financiado por el Ministerio de Economía y Competitividad (referencia: EDU2010- 21873-C03-01).

<sup>2</sup> *Correspondencia:* Luis Miguel Almagro-Gavira. UNED. Facultad de Educación. Grupo TSE (Transiciones sociolaborales y fomento de la empleabilidad). Correo-e: [lmalmagro@madrid.uned.es](mailto:lmalmagro@madrid.uned.es)

Se ha realizado un estudio cualitativo, con un enfoque interpretativo, mediante entrevistas en profundidad a 21 técnicos, usuarios y personal del Centro de Recursos de Orientación de diversos servicios en Andalucía. Los datos se analizaron de forma manual mediante dos ciclos analíticos utilizando las técnicas de *método elemental* y *tematización de datos* en el primero, y una codificación mixta de *modelos*, *enfocada* y *axial* en el segundo. Los resultados muestran la existencia de necesidades relativas a la formación y perfil competencial de los técnicos así como en la evaluación del desempeño de los mismos en los programas. Como conclusión se enumeran distintas propuestas basadas en las necesidades detectadas.

**Palabras clave:** Orientación profesional, formación del orientador, servicios de orientación profesional para adultos, programas de orientación profesional, Andalucía Orienta

## ABSTRACT

This study aims, as a general objective, to know the professional profile of the counselors of the Andalucía Orienta Program from the perspective of users and technicians, and to identify the needs in the Human Resources in career guidance programs, in order to make proposals for improvement. The specific objectives are: a) to identify the attitudes and representations of the guidance technicians and the users of the service around the orientation process and its relationships; b) describe their individual experiences and evaluations.

A qualitative study was carried out, with an interpretative approach, through in-depth interviews with 21 technicians, users and staff of the Orientation Resource Center of various services located in Andalusia. Data were analyzed manually way by means of two analytical cycles using the elementary method and themeing the data techniques in the first and a mixed coding of models, focused and axial in the second. The results show the existence of needs related to the training and competence profile of the technicians, as well as in the evaluation of their performance in the programme. In conclusion, different proposals based on the detected needs are listed.

**Key Words:** Career guidance, career counselors training, career services for adults; career programmes, *Andalucía Orienta*

## Introducción

Para llevar a cabo las acciones de orientación profesional, además de las instalaciones adecuadas, los servicios y programas de orientación, deben disponerse de distintos recursos entre los que básicamente se encuentran los profesionales de la orientación y los instrumentos que les facilitarán desarrollar junto a los usuarios las intervenciones necesarias. No cabe duda de la importancia del especialista que acompaña el proceso de orientación profesional para el éxito del mismo (Sánchez García, 2004). Su función y responsabilidad, así como el papel adoptado son determinantes para la buena marcha de las intervenciones, y por ende, para la consecución de los objetivos de las mismas.

El carácter cada vez más multidisciplinar de la orientación profesional deriva de las constantes transformaciones en el mercado de trabajo y de los procesos de cambio que éstos implican en las

personas. Por ello, al hacer referencia al perfil profesional del orientador, se hace necesario aludir a la complejidad del mismo, ya que el ejercicio de la profesión requiere de un bagaje de conocimientos muy diversos, unidos a una serie de habilidades que hacen complicado aunar todas las características en una única persona.

La elaboración del perfil competencial de una ocupación o profesión supone el establecimiento de una clasificación de competencias necesarias para desarrollarla con éxito. El perfil del orientador profesional se refiere a los roles, funciones y tareas a desarrollar adecuadamente por este puesto de trabajo y que son consecuencia de un proceso de formación y cualificación profesional (Sanz, 1999). Para acercarnos a los mismos será necesario conocer la cartera de servicios de una unidad de orientación profesional (UO) y especificar qué competencias requerirán los profesionales para llevarlos a cabo. También, para conseguir el éxito en el desarrollo una ocupación el profesional deberá ser consciente del objetivo que se persigue con las mismas. En este sentido, Rodríguez Moreno (2016) plantea que en los momentos de transición la orientación profesional debe enseñar a los orientados a mejorar y/o sostener sus carreras profesionales. Deberán aprender a reconsiderar y desarrollar nuevas destrezas para el mantenimiento de su empleabilidad, a replantearse nuevos objetivos más realistas de ser necesarios, a sostener y/o renovar sus motivaciones para el desarrollo de su carrera profesional, a decidir en cada momento la dirección de la misma, y a estar preparados para moverse entre distintas empresas y ocupaciones realizando diferentes tareas.

Por lo que el objetivo principal de la orientación profesional será acompañar a la persona en la construcción de su proyecto profesional y, en su caso, del balance de competencias necesario para ello.

Las necesidades a atender desde la orientación profesional también configuran los objetivos de las intervenciones orientadoras y, por ende, las necesidades de los técnicos para desarrollar las funciones. En el cuadro 1 sintetizamos algunas de estas necesidades a la luz de la revisión teórica realizada que recogen los diversos estudios de investigación y los requisitos que estas necesidades plantean al profesional de la orientación.

**CUADRO 1. Algunas necesidades de usuarios de la orientación profesional y requisitos de los técnicos para atenderlas**

<i>Necesidades de los usuarios</i>	<i>Requisitos de los técnicos para cubrir las necesidades de los usuarios</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se hace necesario proporcionar a los usuarios <b>habilidades para conseguir los propios objetivos</b> mediante planes realistas (Padilla et al., 2014).</li> </ul>	Los orientadores necesitan <b>conocimientos sobre la gestión de carreras</b> .
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ayuda para afrontar las transiciones (Blasco Calvo y Pérez Boullosa, 2001).</li> </ul>	Requisito al orientador de <b>conocimientos específicos sobre las personas y su relación con la sociedad. Conocimiento sobre transiciones</b> y al hecho de que las experiencias de transición implican cambios, generalmente no buscados, sino provocados (en este caso) por las fluctuaciones del medio laboral. De ahí que sea necesario tener muy en cuenta las respuestas de estas personas adultas a esos cambios, y el significado que esta persona da a la perturbación de esa etapa de su vida profesional (Rodríguez Moreno, 2005).
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Información actualizada sobre los requisitos específicos y competencias necesarias</b> para el desarrollo de las distintas ocupaciones. Ajustes de sus perfiles profesionales a las demandas del mercado de trabajo</li> </ul>	Claperède (1922, en Álvarez González y Sánchez García 2012) postula la necesidad de <b>conocer las aptitudes que se requieren en las diferentes profesiones, así como el funcionamiento del mercado de trabajo</b> como necesaria para los orientadores. Lo cual reafirma el SEPE (2016) mostrando necesario el conocimiento de la

(Enriques, 2007, y Herrador Buendía, 2007).	oferta de empleo y de las profesiones. Por lo que la <b>actualización constante</b> respecto a las necesidades del mercado de trabajo se hace fundamental para cumplir con los objetivos de la profesión de orientador profesional.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Es necesario para los usuarios el establecimiento de una <b>red de contactos</b> que facilite el acceso al empleo (Padilla et al., 2014).</li> <li><b>Aprender a utilizar la herramienta</b> BdC (Amberes y Domingo, 2017).</li> </ul>	<p>Los orientadores deben actuar como <b>generadores de sinergias entre usuarios, empresas y recursos</b>.</p> <p>Formación de <b>expertos o conductores de balance de competencias, y un conocimiento importante del contexto académico y laboral y de las estrategias de evaluación, de gestión de la carrera y de métodos de autoanálisis y autoconocimiento</b> (Figuera y Forner, 2007).</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se hace necesario ampliar en los orientados su <b>visión sobre las opciones disponibles</b> (Schlossberg, 1984), referidas estas, tanto a herramientas y recursos para la búsqueda de empleo, mejora de la empleabilidad, carrera profesional, etc., así como a las opciones (requisitos para las ofertas) de empleo existentes en el mercado actual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Amplia visión sobre las opciones disponibles</b> (Schlossberg, 1984), referidas estas, tanto a herramientas y recursos para la búsqueda de empleo, mejora de la empleabilidad, carrera profesional, etc., así como a las opciones (requisitos para las ofertas) de empleo existentes en el mercado actual.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los usuarios <b>requieren percibir que los técnicos se implican</b> en sus casos concretos para confiar en los servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necesidad de que los orientadores actualicen sus <b>competencias técnicas y emocionales relativas con la profesión</b> (Suárez Ortega, et al., 2013)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer <b>actitudes para la activación en la búsqueda y el mantenimiento del empleo</b> (Izquierdo y López, 2012)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimientos <b>sobre técnicas de motivación y coaching laboral</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Orientación adaptada a su nivel educativo</b> (Piqueras, Rodríguez y Palenzuela, 2016).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de <b>adaptación a los distintos niveles educativos de los usuarios y especialización</b>.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

La literatura sobre las competencias que conforman el perfil del orientador profesional hace referencia a *competencias transversales, centrales, generales o genéricas*, que están presentes en muchas profesiones y son aplicables a diferentes contextos. Estas competencias que se adquieren principalmente a partir de la experiencia, se demuestran en el desarrollo eficiente y eficaz de la actividad de las personas. Las referencias a competencias *específicas* o competencias *técnicas* apuntan principalmente a conocimientos y habilidades muy relacionados con áreas concretas de la profesión, que difícilmente pueden adquirirse sin formación y, en muchos casos, es difícil su transferencia a profesiones no relacionadas

La *Asociación Internacional de Orientación Educativa y Profesional* (AIOEP, 2003) realizó un estudio internacional que identificaba las principales competencias de los orientadores profesionales. Repetto et al. (2008) presentaba el mapa detallado de dichas competencias en sus diversos ámbitos de especialización.

Debido a la variedad de procedimientos y saberes que el orientador necesita para desarrollar de manera óptima su trabajo, a día de hoy no existe titulación académica de Grado que de lugar a la correcta formación del profesional de la orientación. Se requieren conocimientos específicos sobre educación y orientación, instrumentos y técnicas que permitan la intervención orientadora operativamente, así como conocimientos de psicología, también es necesario un conocimiento exhaustivo sobre el mercado de trabajo (oferta, demanda, relaciones laborales, etc.), el funcionamiento de las empresas (organización, tipología de puestos de trabajos, procesos de selección etc.), de sus exigencias para el desempeño laboral de los trabajadores, etc. Por ello, en

líneas generales se exige al orientador que posea un bagaje de conocimientos que estén centrados en las áreas de Psicología, Pedagogía, Ciencias del Trabajo, Sociología y Economía.

La necesidad de adecuar la formación de los orientadores a las demandas reales y cambiantes de la sociedad y el ámbito laboral, ha puesto sobre la mesa la atención sobre nuevas dimensiones de la profesionalidad. Sánchez García et al (2009) presentan el resultado de un estudio dirigido a analizar las competencias del orientador profesional y diseñar una formación específica para ese perfil profesional, en el que concluyen la necesidad de una mejor planificación y toma de decisiones a nivel institucional sobre los requisitos formativos exigibles a los que ejercen como orientadores profesionales pero no tienen la formación específica adecuada, en amplitud y profundidad.

Por otro lado, el perfil competencial de un profesional no solo está compuesto por su formación académica, aunque esta pueda respaldar su “derecho” al ejercicio de la profesión en un determinado ámbito, sino que por lo general, y en particular en el ámbito de la orientación profesional, la actitud y las competencias emocionales del orientador resultan vitales para su correcto desempeño profesional. Así, Rodríguez Moreno (2016) afirma que unos rasgos de personalidad que supongan un gran equilibrio personal, capacidad de comunicación, seguridad en la toma de decisiones y capacidad para trabajar en equipo, serán necesarios para ser competente como orientador

La práctica orientadora también está relacionada con la actualización de conocimientos, recursos, procedimientos y metodologías. El orientador debe ser absolutamente permeable a las dinámicas del mercado laboral y a la sociedad. Por ello, la búsqueda, el análisis e intercambio de la información tienen que ser de las competencias más importantes en el desarrollo de los orientadores.

Nos encontramos, por tanto, con un perfil complejo, producto de los avances teóricos y sobre todo de la necesidad y realidad social. Podríamos concretar que para ejercer la profesión adecuadamente se requieren diversas competencias transversales y específicas ligadas a conocimientos, procedimientos y actitudes concretas. En el cuadro 2 se sintetizan estas competencias.

**CUADRO 2. Competencias del orientador profesional actual**

<i>Transversales o genéricas</i>	<i>Nuevas competencias específicas</i>
1. Conocer el uso y desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación a nivel experto.	1. Conocer e identificar las bases teórico-conceptuales de la intervención orientadora en la adultez, así como las dimensiones investigadas y los avances en el campo de la orientación profesional en la actualidad.
2. Saber proveer de cierta dosis de optimismo cara al futuro.	2. Elaborar diagnósticos de empleabilidad.
3. Conocer sobre las diferencias culturales y étnicas y sobre la empatía y el mantenimiento de las relaciones interpersonales.	3. Enseñar a construir y gestionar proyectos y carreras profesionales:
4. Tener capacidad para la comunicación y escucha activa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las necesidades de la carrera profesional y los recursos para cubrirlas.</li> <li>• Visibilizar y preparar a los usuarios para la posibilidad de cambiar la dirección de la propia carrera, pasando de una ocupación a otra, de una empresa a otra, o de unas tareas a otras diferentes, sin que ello cause grandes traumas. Es decir, saber ayudar a redefinir proyectos de carreras profesionales.</li> <li>• Enseñar a buscar y seleccionar información sobre cómo uno mismo puede mejorar o sostener su propia carrera profesional.</li> <li>• Saber enseñar a identificar oportunidades para la mejora de la carrera profesional</li> </ul>
5. Tener autocontrol, control de las emociones y tolerancia a la frustración	
6. Saber gestionar de recursos y ser organizado en el trabajo.	
7. Saber resolver problemas	
8. Mostrar profesionalidad, responsabilidad y compromiso.	
9. Tener capacidad de automotivación	
10. Saber trabajar con autonomía así como en equipo	
11. Saber mostrar respeto al usuario, discreción y comportamiento ético	
12. Tener interés por el aprendizaje continuo y la	

<p>actualización de conocimientos</p> <p>13. Saber innovar y tener iniciativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber efectuar seguimientos de Itinerarios Personalizados de Inserción o Mejora Profesional.</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Dominar la técnica de Balance de Competencias.</li> <li>5. Renovar o sostener la motivación del trabajador hacia la consecución de sus objetivos profesionales, a través de los recursos de orientación.</li> <li>6. Analizar el mercado de trabajo acorde al perfil del usuario al que se atiende.</li> <li>7. Generar sinergias, promover la colaboración con otros profesionales, empresas, etc., y ser facilitador de procesos.</li> <li>8. Utilizar internet y las TIC como medio de cooperación y colaboración con otros profesionales.</li> <li>9. Establecer una red de contactos que facilite información y oportunidades útiles para los usuarios.</li> <li>10. Emplear eficazmente las herramientas tecnológicas como recurso y como medio al servicio de la orientación profesional</li> <li>11. Buscar, seleccionar y elaborar recursos y materiales adecuados para la orientación adaptados a las necesidades de los usuarios.</li> <li>12. Estar al día en cuestiones de orientación profesional y ampliar permanentemente la visión que se tiene sobre las opciones disponibles.</li> <li>13. Evaluar los resultados de las intervenciones orientadoras y las prácticas basadas en la evidencia.</li> </ol>
---	--

Fuente: elaboración propia

## Método

El *Programa Andalucía Orienta* que se analiza, es uno de los principales instrumentos del Servicio Andaluz de Empleo (SAE) para ofrecer orientación profesional a las personas desempleadas así como aquellas que quieren reorientar su carrera profesional. Está formado por todas las unidades e instrumentos de orientación profesional con los que cuenta el SAE. Forman parte de la red todas las Unidades de Orientación (UO) gestionadas con medios propios del SAE o cofinanciadas total o parcialmente, Esta red cuenta con más de 200 UO en las que se han realizado 438.611 itinerarios personalizados de inserción (SAE, 2012. Citado por Suárez-Ortega, Sánchez-García y García-García, 2016).

### Objetivos

El objetivo general es conocer el perfil profesional de los orientadores del Programa Andalucía Orienta desde la perspectiva de usuarios y técnicos, e identificar las necesidades que tienen los Recursos Humanos de dicho programa, con el fin de hacer propuestas de mejora.

Los objetivos específicos son: a) identificar las actitudes y representaciones de los técnicos de orientación y los usuarios del servicio en torno al proceso de orientación y sus relaciones; b) describir sus experiencias y valoraciones individuales.

En definitiva, existía interés en el significado de las experiencias y el punto de vista interno e individual de las personas, pues se querían conocer las actitudes y representaciones mentales de técnicos de orientación y de los usuarios del servicio y sus relaciones. Asimismo, a través de la interpretación de los significados que tiene la orientación profesional para orientadores y usuarios, poder identificar posibles inhibidores y facilitadores del uso de buenas prácticas en orientación profesional.

### *Diseño de la investigación*

Para este tipo de datos, se ha optado por un planteamiento cualitativo (Reid, 1994; Patton, 2006) debido a que asumimos que este diseño requería un enfoque interpretativo, decisión que una vez tomada, reforzamos con la idea que sustenta Van Maanen (1983) al afirmar que la mayor visibilidad y proximidad a las situaciones reales que propugnan los métodos cualitativos, les confiere un carácter de acercamiento a la verdad de la que carecen las técnicas cuantitativas.

### *Participantes*

Inicialmente no se delimitó una muestra precisa sino que se centraron los esfuerzos en seleccionar a una muestra diversa que incluyese participantes de acuerdo al siguiente perfil “personas que conocieran el proceso de orientación del Programa AO en primera persona, desde el rol de técnico o usuario”. Asimismo, las variables utilizadas fueron de índole sociodemográfica: edad, sexo, nivel formativo, etnia, clase social, provincia, entorno rural/urbano.

Finalmente, la muestra estuvo formada por 21 personas (ver cuadro 3), de las cuales 15 han sido usuarias de los servicios de orientación, 5 han sido orientadores y 1 trabajador de un Centro de Referencia de Orientación (CRO). Ha predominado el grupo de mujeres (13) frente al grupo de hombres (8), y con edades que oscilaron entre los 30 y 50 años.

**CUADRO 3. Composición de la muestra**

<i>Orden de entrevista</i>	<i>Perfil</i>	<i>Identificador</i>	<i>Sexo</i>	<i>Edad</i>	<i>Cualificación</i>	<i>Otros</i>	<i>Provincia</i>
1.	Usuario	U1	Mujer	+30	EGB	-	Sevilla
2.	Usuario	U2	Mujer	+30	Universitaria	Discapacidad funcional	Sevilla
3.	Usuario	U3	Mujer	+50	Universitaria	Sin experiencia laboral	Sevilla
4.	Usuario	U4	Mujer	-30	Universitaria	-	Cádiz
5.	Usuario	U5	Mujer	+50	Grado Medio. Formación Profesional	-	Córdoba
6.	Usuario	U6	Mujer	+30	Universitaria	Empleada, en busca de mejora de empleo	Cádiz
7.	Técnico	T7	Hombre	-	-	12 años de experiencia en el Programa Andalucía Orienta. En desempleo.	Huelva
8.	Usuario	U8	Mujer	-30	Grado Medio. Formación Profesional	-	Almería
9.	Técnico	T9	Mujer	-	-	10 años de experiencia. En activo	Cádiz
10.	Técnico	T10	Mujer	-	-	5 años de experiencia. En activo. Colectivo en riesgo.	Sevilla
11.	Usuario	U11	Hombre	+50	EGB	-	Cádiz
12.	Usuario	U12	Mujer	+50	EGB	-	Granada
13.	Usuario	U13	Hombre	-30	ESO	-	Málaga
14.	Responsable	R14	Hombre	-	-	En activo	Sevilla

<b>Orden de entrevista</b>	<b>Perfil</b>	<b>Identificador</b>	<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>	<b>Cualificación</b>	<b>Otros</b>	<b>Provincia</b>
	CRO						
15.	Técnico	T15	Mujer	-	-	8 años de experiencia en distintos programas. En desempleo.	Cádiz
16.	Usuario	U16	Hombre	-30	Grado Superior. Formación Profesional	-	Málaga
17.	Usuario	U17	Hombre	+30	Universitario	-	Cádiz
18.	Usuario	U18	Hombre	+30	Grado Medio. Formación Profesional.	-	Huelva
19.	Técnico	T19	Mujer	-	-	4 años de experiencia. En activo	Málaga
20.	Usuario	U20	Mujer	-30	Grado Superior. Formación Profesional.	-	Córdoba
21.	Usuario	U21	Hombre	+50	EGB	-	Sevilla

Fuente: elaboración propia

### Instrumento

Para la recogida de datos se utilizó la técnica de la *entrevista en profundidad* (Ruiz Olabuénaga, 2012), *abierta* (Alonso, 1998) y *no estructurada* (Peñate, 1993). Se diseñaron las entrevistas elaborando dos esquemas distintos en función del destinatario, uno para los técnicos de orientación y otro para los usuarios.

Se elaboraron dos tipos de preguntas: a) preguntas guía, que hacían referencia a cuestiones genéricas orientadas a conocer aspectos clave para la exploración, y b) preguntas de apoyo o específicas sobre aspectos concretos y útiles para aclarar o concretar las preguntas guías (Wu 1967, cit. por Padilla-Carmona, 2002). Además, se previeron preguntas iniciales para establecer la confianza, el progreso en la dificultad y la posible sensibilidad de las preguntas, como se muestra en la Figura 1.

**FIGURA 1. Orden de formulación de preguntas en las entrevistas en profundidad utilizadas**



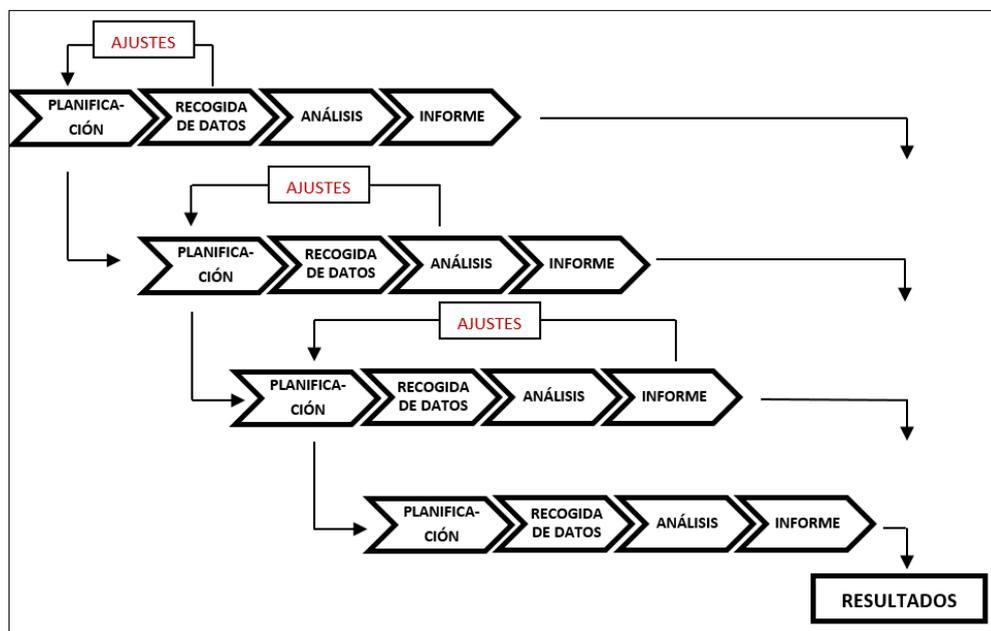
Fuente: elaboración propia, a partir de Hernández Sampieri et al. (2006).

### Recogida y análisis de la información

Las fases de *preparación*, *recogida de datos*, *análisis*, e *informe* no se han realizado de forma separada, sino que han estado presentes durante todo el proceso de investigación (figura 2) de

forma que ha permitido ajustes progresivos. De esta forma, el análisis comenzó después de la transcripción de la primera.

FIGURA 2. Fases de la investigación



Fuente: elaboración propia

Para analizar la información recogida en las entrevistas se ha utilizado el análisis de contenido (Vallés, 2003), si bien se ha realizado de forma manual con una estrategia desarrollada en dos ciclos analíticos y la participación de nueve investigadores más el investigador principal.

Los documentos generados tras cada una de las entrevistas fueron analizados por el investigador principal y dos investigadores conocedores de los procedimientos cualitativos de análisis pero sin conocimiento sobre el marco teórico en el que la orientación profesional se desarrolla, por lo que se enfrentaban a nuestros datos de forma totalmente inductiva, al objeto de una posterior *triangulación de investigadores* de la que sustraer sugerencias y comentarios desde distintas perspectivas y generar una reflexión colectiva.

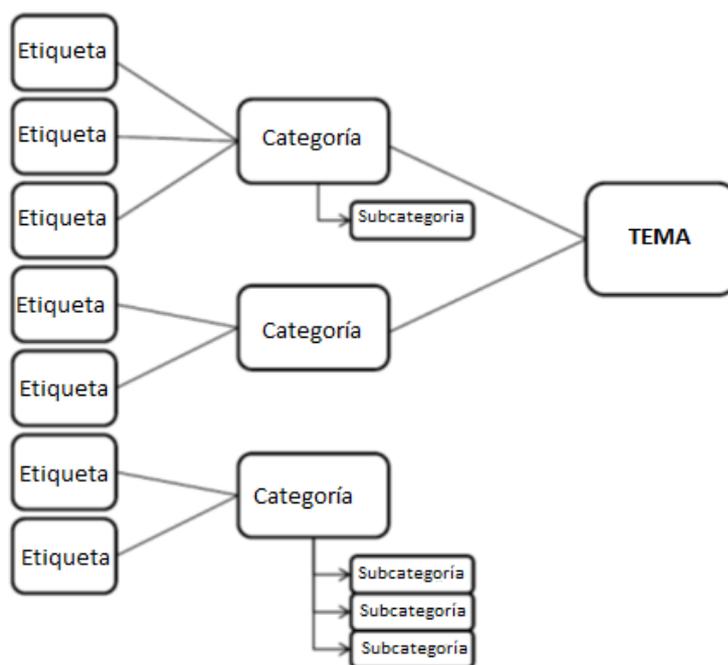
### 1. Primer ciclo analítico.

Tras la lectura los investigadores procedieron a *etiquetar* los textos sin tener definida a priori la *unidad de análisis*. Es decir, según el *método elemental* seguido (Saldaña, 2009), cada investigador decidió si etiquetaba un fragmento de texto, un párrafo, una frase, una palabra, etc., segmentando el texto según su propia interpretación del tema al que hacen referencia. En la etiqueta hacían una anotación para esa *unidad de significado* que él/ella mismo consideraba que era relevante. Posteriormente, dentro de este primer ciclo analítico, se agruparon estas etiquetas por temas comenzando la técnica de *tematizar datos* (Saldaña, 2009).

Una vez etiquetado el texto cada investigador propuso una *jerarquización* de las etiquetas obtenidas, de forma que cada uno elaboró una posible estructura del sistema de categorías de esa entrevista, en la cual se contemplaban según su criterio: *dimensiones, categorías y subcategorías*.

La tarea era identificar y *etiquetar* segmentos de texto con significado a juicio del investigador, para posteriormente *codificarlos* y *jerarquizarlos* dentro de un sistema de *categorías* y *subcategorías* que conformaban la estructura de significados de la investigación, como se muestra en la figura 3.

**FIGURA 3. sistema de categorización en el primer ciclo analítico**



Fuente: elaboración propia

Las distintas propuestas de jerarquización del etiquetado inicial de cada entrevista se triangularon posteriormente con la de otro investigador y la del investigador principal, de forma que cada una de las entrevistas generara una primera versión tentativa del sistema de categorías consensuada por tres investigadores.

Una vez elaborado “el sistema de categorías tentativo” de cada entrevista, se esbozaron predefiniciones de las unidades de análisis consensuadas, elaborándose una batería de sugerencias por cada investigador.

Las propuestas también fueron trianguladas y consensuadas, dando lugar a definiciones de categoría o subcategoría sustraída de una entrevista concreta, la creación de categorías, a partir del análisis de unidades de contenido, es una muestra clara de porqué el enfoque es esencialmente inductivo (Hernández Sampieri, et al., 2006).

## 2. Segundo ciclo analítico

El segundo ciclo analítico es una forma avanzada de reorganizar y reanalizar “códigos” surgidos en un primer ciclo de análisis para desarrollar una síntesis final del sistema de categorías. Nos hemos basado en un “mix” de los métodos *codificación de modelos*, *enfocada* y *axial* (Saldaña, 2009).

Del análisis de cada entrevista, surgen nuevos sistemas de categorías tentativos que requieren una nueva triangulación para unificarlos. De esta forma, se modifican categorías, surgen nuevas subcategorías, etc., creciendo y consensuándose el sistema tras cada entrevista. Se comparan las categorías entre sí para agruparlas en temas (reducirlas) y buscar posibles vinculaciones entre ellas. Puede afirmarse que este ciclo es más abstracto y conceptual que el primero y de mayor dificultad, pues una vez interpretados los significados de las unidades o fragmentos de textos en el primer ciclo analítico, este segundo implica describir e interpretar el significado de las categorías. Esta actividad conduce al examen de los fragmentos de texto dentro de las categorías, las cuales se disocian de los participantes que las expresaron (Coleman y Unrau, 2005).

Posteriormente fue necesario volver a definir las categorías generadas tras la nueva organización. Para conseguirlo se seleccionaron temas con relaciones entre ellos desarrollándose en conjunto con mayor profundidad hasta identificar los significados comunes y las categorías que lo conforman.

## Resultados

La gestión de personas es un elemento estratégico para el buen funcionamiento de las organizaciones. En las UO del Programa AO pueden existir distintos perfiles de trabajadores dependiendo de las entidades donde las mismas se instalen. Habitualmente sus recursos humanos lo componen personal administrativo, personal técnico en orientación, responsables de oficina y, en su caso, prospectores de empleo.

### *Formación y perfil competencial de los técnicos de orientación*

El Programa AO solicita unos requisitos formativos mínimos a sus técnicos de orientación que se recogen en el artículo 7 de la Orden que lo regula<sup>4</sup>. De esta forma, los orientadores disponen de las titulaciones señaladas por la normativa y cumplen con los requisitos mínimos para el acceso al ejercicio de la orientación profesional según la normativa. Si bien es cierto que las entidades valoran además que los técnicos dispongan de experiencia previa y de una formación complementaria.

Por tanto, los técnicos disponen de la cualificación necesaria para desempeñar las funciones encomendadas en la normativa. Antes de comenzar con la atención a usuarios cursan una formación inicial en orientación que imparte el Centro de Referencia de Orientación provincial (en adelante, CRO) y mientras ejercen las funciones encomendadas, tienen acceso de forma voluntaria u obligatoria, dependiendo del caso, a la formación continua que ofrece el Programa Andalucía Orienta (en adelante, AO), bien en encuentros a nivel autonómico, bien desde los CRO provinciales o, en su caso, en la propia entidad.

*"Somos gente con dilatada experiencia y a partir de ahí trabajamos en esta entidad [...]. Antes de entrar en el servicio AO normalmente recibes una formación previa a través de los técnicos del CRO [...]."* (T9).

<sup>4</sup> Orden de 26 de septiembre de 2014 por la que se desarrollan los Programas de Orientación Profesional, Itinerarios de Inserción y Acompañamiento a la Inserción regulados por el DECRETO 85/2003, de 1 de abril

*"Cuando se puede pues se recibe una formación por parte del CRO algunas son obligatorias y otras voluntarias" (T15).*

El SAE ha determinado el perfil competencial del técnico de orientación (ver cuadro 4).

*"Digamos que el modelo de competencias que AO tiene para desempeñar la labor está recogido. Se centra en una serie de competencias, son ocho en concreto [...] (C14).*

#### **CUADRO 4. Competencias genéricas y específicas del técnico de orientación para la inserción**

<b>Competencias Genéricas</b>	<b>Competencias Específicas</b>
Preocupación por el orden y la calidad	Recoger información del usuario y de su entorno
Flexibilidad	Transmitir información al usuario acerca de los recursos materiales a su alcance
Orientación al cliente	Desarrollar actividades de apoyo emocional con los usuarios
Iniciativa	Establecer programas de educación de la población para potenciar la empleabilidad
Comprensión interpersonal	Desarrollar estudios de investigación
Profesionalidad	
Desarrollo de interrelaciones	
Autocontrol	

*Fuente: Servicio Andaluz de Empleo (2003)*

Los técnicos definen su perfil profesional como multicompetencial, resaltando la empatía y asertividad, innovación, constante búsqueda de información, disposición a seguir aprendiendo, creatividad y generosidad.

*"[...] de todo..., todo lo que es orientación vocacional, test psicotécnicos, de todo el conjunto de competencias que son muchas que tenemos los técnicos de orientación" (T7).*

*"Mira, son gente que tienen una trayectoria profesional dilatada [...], que llevan ya tiempo trabajando, [...] que tienen muchísima empatía con el usuario, son muy asertivos, [...] con muchas habilidades personales ¿vale? Luego a nivel técnico [...] todo el tiempo están intentando innovar, aprender, sacando información de un lado y de otro" (T9).*

Todas ellas competencias transversales, sin hacerse referencia alguna a competencias realmente técnica para la intervención, que el orientador debería poseer para desempeñar su trabajo en la actualidad.

Plantean que la falta de tiempo y saturación de los servicios imposibilita el desarrollo de tareas técnicas y, por tanto su no está extendido.

*"-¿Crees que todos los técnicos evalúan bien las competencias profesionales de los usuarios?"*

*-¡Qué va...! ¡¡Qué va!! (Ríe) ¿Qué es eso de evaluar las competencias profesionales? [...] "No hemos tenido tiempo [...]" (T7).*

Con lo visto hasta el momento se evidencia que las competencias recogidas en el perfil profesional del orientador que contempla el SAE (cuadro 4), así como las competencias que los técnicos consideran importantes, distan de las competencias necesarias para que orientador profesional actual pueda procurar buenas prácticas de intervención orientadora (cuadro 2).

### *Procesos de selección de los técnicos de orientación y su repercusión en el servicio*

Aunque el Programa AO se financie con fondos públicos, se implementa en entidades que pueden tener distinta naturaleza (pública, privada o mixta), lo cual genera diferencias en la contratación de los técnicos dependiendo de los intereses de las entidades que no siempre llevan a cabo procesos de selección públicos.

*"No en todas las entidades que tienen Programa AO se selecciona a los orientadores por procesos de selección públicos" (T9).*

Desde los CRO los requisitos parecen escasos y afirman que conducen a que cualquier persona pueda ejercer. Proponen hacer más exigente el proceso de selección.

*"Hay una serie de requisitos que tienen que cumplir. En realidad, si te fijas [...] son pocos requisitos para que cualquier persona, mejor o peor profesional pueda acceder. Y ahí no podemos hacer nada. ¿Qué se puede hacer? Pues que la Administración ponga más requisitos" (C14).*

La situación dada en el proceso de selección desemboca en contrataciones de técnicos "a dedo" en gran parte de las entidades. Dicha situación que *per se* no tiene por qué ser negativa en cuanto al desarrollo de la profesión y la calidad del servicio, condiciona negativamente la opinión de algunos usuarios y técnicos de entidades públicas con respecto a la profesionalidad y capacitación de los orientadores.

*"Yo cuando hablé con la persona [...] había estudiado Periodismo, estaba trabajando allí por [...] su suegra o..., algún familiar... Es cierto que llevaba muchos años allí, es verdad que trabajaba, digamos, de manera eficaz, pero yo creo que lo que sabía no daba para más de una cita..." (U2).*

*"Supuestamente AO también tiene más técnicos formados, más técnicos preparados. Supuestamente porque te vuelvo a repetir que hay de todo ¿vale?" (T9).*

*"A veces, aunque se cumplan los requisitos a veces, [...] esos requisitos si los cumplen, los cumplirán rasos". (C14).*

La opinión de los usuarios en cuanto a la profesionalidad de los técnicos difiere dependiendo principalmente de dos factores. El número de sesiones de orientación a las que han asistido y su nivel educativo. La valoración es más positiva tras la primera sesión, cuando por lo general aún siguen manteniendo expectativas en las próximas, y negativa cuando ya han acudido a varias.

*"Los del equipo de orientación lo que hacen es marearte. Cita más cita, más cita, más cita, y al final no se consigue nada..." (U2).*

*- "¿En qué se diferenciaban las citas?"*

*- "En nada..., la verdad es que no se diferenciaban en nada" (U4).*

Para usuarios de nivel educativo bajo (enseñanzas obligatorias) descubrir que en la actualidad pueden enviarse currículums por correo electrónico o que existen portales para la búsqueda de empleo son aprendizajes de enorme utilidad que asocian al conocimiento y profesionalidad de los técnicos.

*- "¿Cómo de preparados crees que están para la labor que realizan?"*

*- Perfecto, superbién.*

*- ¿Por qué?*

- [...] Te dan..., pues eso..., te orientan..., sobre buscar trabajo por internet, el SAE también tienen ofertas de trabajo, como meterte en el SAE, eee....[...] También que desde ahí se puede sellar el paro, [...] lo de poner o no la foto en según qué páginas. Sé que hay muchas tiendas que no cogen el currículum, que directamente es por internet" (U1).

Conforme aumenta su nivel educativo, los usuarios se tornan más exigentes y críticos con la formación y profesionalidad de los orientadores, pareciéndoles insuficiente para atender sus demandas.

- "¿Qué es lo que puede esperar un usuario del servicio?

-Una información básica. Muy básica...Ya está. Es que no había más, es que es tan sencillo y tan básico" (U4).

"Si es una orientadora, que te oriente de verdad, no que esté ahí escuchando y ya está [...] Yo creo que están mal preparados" (U8).

"Yo tengo una amiga que fue al equipo de orientación ¿no?, y le pasó [...] una serie de referencias de páginas de trabajo. Entonces a ella si le ha venido muy bien, pero es que yo ya eso me lo sé" (U2).

Usuarios y orientadores consideran la falta de habilidad para reciclarse, no tener una buena formación previa o deficiencias en aspectos culturales en general, los principales inconvenientes de los técnicos.

"Es que son personas muy mayores..., [...] desconocen un montón de cosas" (U4).

"Hay técnicos que dejan mucho que desear [...] que no tienen igual una habilidad, una capacidad para llegar a cada persona, ni para decir las cosas claras, ni tener una preparación previa, ni para seguir reciclándose profesionalmente [...]" (T7).

"Es recomendable una formación previa también de los técnicos en cultura" (T10).

Cuando los técnicos se consideran bien formados, achacan la falta de formación de los compañeros a la ausencia de responsabilidad e involucración en su trabajo, y en general, reconocen necesario formación en nuevas tecnologías, idiomas, buenas prácticas de orientación, atención al usuario, motivación, resolución de conflictos y atención a colectivos específicos, entre los que incluyen a usuarios con alto nivel educativo.

"No tienen formación [...] Mi compañero [...] es maestro de educación infantil y se ha podido formar en algo, pero no tiene esa formación. Luego sí la puedes ir adquiriendo si tú quieres durante el AO. Pero hay gente que no [...], hay profesionales muy cómodos en su trabajo ¿qué quieres que te diga? La verdad, igual que otros profesionales, igual" (T9).

### *Evaluación del desempeño. Necesidades detectadas en los RRHH*

Los CRO son conocedores de la necesidad de ampliar las competencias de orientación de los técnicos noveles que se incorporan a la Red AO. Por ello ponen en marcha mecanismos de formación y asesoramiento, hacen seguimientos mediante entrevistas y un diagnóstico personalizado del trabajo que realizan mediante el SEDO "Sistema de Evaluación del Desempeño en la Red AO". Además el SEDO sirve de soporte informativo, apoyo, guía y centro de recursos virtualizado para el personal técnico de la Red. Así cualquier técnico que ejerza y quiera puede estar actualizado en lo que su trabajo le demande.

*“Lo que hacemos es [...] la evaluación del desempeño a través del SEDO, [...] cada técnico del CRO tiene asignado un número de técnicos de orientación de las distintas Unidades, [...], el primer paso sería conocer cómo está trabajando esa persona, donde trabaja, si los utensilios que tiene son buenos, que conocimientos tiene, qué experiencia tiene, si la valoración es buena, qué recursos utiliza normalmente [...]. Lo que se va buscando es que esa persona sea lo mejor profesional [...]” (C14).*

Sin embargo, se comprueba que existen técnicos que no serían capaces de poner en marcha herramientas ni recursos siquiera para emplearse ellos mismos en caso de ser necesario. Podría ser ejemplo algún técnico con el que hemos mantenido entrevistas durante el transcurso de esta investigación, que reconoce tras más de 10 años de experiencia como orientador haber agotado el desempleo y la prestación no contributiva, sin ser capaz de reinsertarse. Considerando como única opción esperar a que los Programas AO se vuelvan a poner en marcha para volver a ser contratado. Situación conocida desde los CRO, que desconfían de la utilidad de las sesiones de orientación que algunos técnicos puedan proporcionar.

*“A ver, las Unidades de orientación han cerrado, sí, y ¿cómo es posible que una persona que dice estar asesorando en cuestiones de trabajo a otras personas, después no lo hace para sí? Yo estoy aquí tratando de ayudar a las personas y luego no tienen ni idea. [...] Pasa, conozco a varios” (C14).*

Los usuarios demandan la implicación de los orientadores en sus casos. Consideran que la poca participación de los técnicos en sus casos puede deberse al desconocimiento que los orientadores tienen sobre el mundo de las profesiones que demandan. Solicitan expertos de orientación y formación actualizados en los sectores de actividad hacia donde quieren dirigir sus carreras profesionales.

*“Con el fin de mejorarlo..., gente preparada de verdad, que se impliquen, que no se le olviden las cosas, y que [...] sepan que no somos todos el mismo perfil” (U4).*

*“Yo siempre he trabajado en el aluminio... [...], ¿no? Bueno, yo voy al orientador y ellos me dicen que en construcción está ahora muy difícil y que no hay nada de nada. ¡Pero es que lo mío no es construcción! [...]. No tienen ni puta idea del aluminio, y perdón por decirlo así, pero se hacen muchas cosas de aluminio que no tienen que ser para una obra, ¿sabes? Yo creo de verdad que la gente que ponen no sabe de los trabajos nuestros. Que a lo mejor de administrativo o..., de otra cosa sí, pero de los nuestros no” (U13).*

*“Si el personal [...] se orientara más a estas disciplinas [...] me imagino que como la mía se presentarán miles, de Antropología, Humanidades, de Bellas Artes” (U6).*

También solicitan especialistas en el mercado de trabajo local. Consideran importante que los servicios estén conectados con el mundo empresarial, que los técnicos estén actualizados y dominen el mercado de trabajo local y el sector concreto en el que el usuario quiere insertarse.

*“Que cada uno de esos orientadores tuviera una formación específica de su zona geográfica” (U12).*

*“Que esté en conexión con las empresas” (U6).*

*“Trabajar la cartera de gente con la cartera de empleo, y entonces..., que nos den también esa información, ¿sabes?” (U5).*

Proponen que si el personal no puede ser especialista en estas disciplinas, se nutra a los servicios con expertos en mercados de trabajo o sectores de actividad que ayuden a los orientadores con los usuarios.

*“Lo que se debería hacer es, pues aparte del orientador que haya distintos profesionales que sean capaces de analizar dónde se está moviendo ahora el mercado de trabajo, qué necesidades tiene la gente para acceder a determinados nichos de empleo. Alguien que le ayude al orientador, me refiero” (U12).*

Para la conexión con las empresas la prospección debería ser imprescindible al objeto de conseguir contactos en los mercados de trabajo próximos al lugar donde el servicio realiza la intervención orientadora. Esos contactos favorecerían la información de primera mano y, por ende, oportunidades laborales para los usuarios.

*“Un fallo de AO es que solamente tenían orientadores laborales, no tenían ni la figura del prospector, ni la figura del mediador” (T10).*

Los técnicos consideran la falta del personal uno de los motivos principales para no dar un mejor servicio, lo cual repercute en su desempeño profesional y motivación.

En determinadas situaciones puede observarse como dicha actitud de los técnicos se torna negativa una vez ha conseguido sus propios objetivos cuantitativos en el trabajo. Dejades de funciones que desemboca en una mala imagen del servicio.

*“He visto técnicos de orientación y lo siento mucho [...] cada uno tiene su... ¿No? [...] ¡Que lo que hacen es hundir al usuario en la cuarta sesión...!, cuando ya han conseguido el objetivo concreto de cuatro horas de IPI: -Vete a la puñetera calle que tú no tienes nada que hacer. Y eso no es un trabajo como orientador en condiciones, ¿vale? [...] Despachar usuarios no es lo mismo” (T15).*

*“Tengo entendido por compañeros [...], que hablaban de AO como Andalucía Desorienta porque se encontraron con una persona pues que..., como que iba a cubrir el expediente” (U5).*

En cuanto a las condiciones laborales de los técnicos se detecta que los profesionales que orientan a otras personas en su inserción al mercado de trabajo y en la mejora de sus carreras profesionales, sufren habitualmente precariedad laboral, en el sentido de no tener estabilidad en el empleo, ostentando mayoritariamente contratos eventuales.

*“Mira, yo llevo ya seis años en una entidad [...], me quedé fija discontinua como todos mis compañeros [...], ahora mismo pues..., está..., el programa mío concretamente está parado..., desde diciembre de 2012”. (T9).*

*“Desde septiembre de 2000 [...] con los periodos que hemos estado en desempleo, porque este tipo de empleo así lo establecía, 6 meses de trabajo, 6 meses de desempleo, hasta 2002 que estuvimos ya contratados digamos que continuamente con el Programa AO [...]. Hasta abril de 2012 que se acabaron los programas” (T7).*

Históricamente la orientación en el SAE viene estructurándose mediante programas temporales que establecen para los orientadores la existencia de periodos de trabajo y periodos de desempleo. Con el Programa AO ocurre lo mismo, y aunque durante unos años se sabía que el programa se renovarían, con la crisis la incertidumbre en este sentido ha vuelto a ser la situación habitual. Así, sigue siendo un problema para la estabilidad laboral de los técnicos la inseguridad sobre la renovación del Programa AO, con el que las entidades, desde el año 2010, en el mejor de los casos, ofrecen a los técnicos la modalidad contractual de *fijo-discontinuo*.

Esta situación provoca que técnicos experimentados, bien preparados y con buen desempeño en la profesión decidan buscar otras alternativas profesionales que les permitan mayor estabilidad. Así se detecta una elevada rotación del personal, que repercute negativamente en el mantenimiento en el ejercicio de orientadores con experiencia y competencias de orientación.

*“He conocido a buenos orientadores que se han cansado de esperar al AO y han decidido buscarse la vida como trabajadores de ETT o en recursos humanos” (T10).*

*“Muchas veces me canso en ese sentido, [...], no me importaría volver a una empresa privada como trabajé antiguamente y dedicarme al tema de RRHH” (T9).*

*“Yo estoy preparando oposiciones para Secundaria, a ver si salen ya” (T19).*

Asimismo, la remuneración de los orientadores no ha variado con el paso de los años, justificándose con que los programas están regulados por partidas presupuestarias y con la crisis se han reducido.

*“La Administración lleva pagando lo mismo por desempeñar esta labor y no sé los años [...]. Y como está sujeta a resoluciones y las resoluciones a partidas de presupuesto [...]. Ya sabes, con la crisis se está reduciendo todo” (C14).*

En algunos casos se detecta que técnicos orientan a usuarios para su inserción al mercado de trabajo sabiendo que en unos días ellos mismos estarán en desempleo.

*“Claro que estás pendiente de si sale algo para ti. A ver, por muy profesional que seas, cuando los programas están finalizando, como cualquier persona tu prioridad se convierte en buscar trabajo” (T15).*

## Conclusiones

Para la implementación de la intervención orientadora, el principal pilar es el técnico de orientación que la lleva a cabo. Su perfil profesional conlleva una alta cualificación y una complejidad de las tareas, por lo que la experiencia constituye un importante valor en el progresivo desempeño profesional.

A la luz de los resultados obtenidos extraemos las siguientes conclusiones:

- En el Programa AO la profesión puede ejercerse sin las competencias necesarias. Confirmando lo ya postulado por especialistas cuando afirman que de forma generalizada los técnicos que aplican las acciones de orientación carecen de formación y de instrumentos para desempeñar su labor (Aramburu-Zabala, 1998; Izquierdo Rus et al., 2011; OCED, 2014 y Piqueras et al., 2016).
- Las condiciones de inestabilidad laboral en la que trabajan los orientadores, la elevada rotación y abandono de la profesión, así como la ausencia de proyección profesional que implica en la profesión estar mejor formado, son las principales razones que motivan la falta de formación y generan falta de compromiso y desinterés profesional, y por ende malas prácticas de orientación.

Todo ello no solo influye en la calidad de las intervenciones, sino también en la calidad de vida laboral de los técnicos. Siguiendo a Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) y Martínez Gamara y Ros Mar (2010), la calidad de vida laboral no solo hace referencia a la retribución, el ambiente físico de trabajo y la seguridad laboral en términos de salud, sino también al contexto en el que se desarrolla el trabajo y las condiciones que lo rodean. Martínez, Oviedo-Trespacios y Luna (2013) afirman que la configuración de este escenario repercute no solo en la calidad del trabajo, sino que también lo hacen en el bienestar, la salud, la seguridad y en la motivación del empleado.

Kreemers, Van Hooft y Van Vianen (2018) muestran cómo la baja motivación de los técnicos de orientación es un factor que obstaculiza el éxito de los usuarios, llevándolos a la procrastinación de la búsqueda de empleo.

Los resultados de este estudio sugieren la necesidad de un cambio en la consideración de la importancia de la formación especializada del orientador para garantizar la calidad de las intervenciones y mayor control en el acceso a la profesión, así como durante su desarrollo.

Además de las deficiencias competenciales que muestran los resultados en el personal de la orientación, detectamos otras necesidades en los recursos humanos (cuadro 7), para las que hacemos algunas propuestas.

**CUADRO 7. Necesidades detectadas en los RRHH y mejoras propuestas**

<i><b>Petición de los usuarios</b></i>	<i><b>Petición de los técnicos</b></i>
<p><i>Técnicos con mayor conocimiento sobre el mundo de las profesiones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialistas en sectores de actividad hacia donde los usuarios quieren dirigir sus carreras.</li> <li>• Expertos en mercados de trabajo locales.</li> </ul> <p><i>Actualización de los técnicos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidez en la información actualizada y continua formación.</li> </ul> <p><i>Servicios de orientación más conectados con las empresas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de red de contactos de las entidades a nivel local, que puedan proveer de información útil.</li> </ul> <p><i>Mayor implicación de los técnicos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que no pierdan el interés con los usuarios.</li> </ul>	<p><i>Más recursos humanos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los servicios saturados dificultan la especialización e imposibilitan el trato personalizado.</li> <li>• Incorporación de la figura del prospector de empresas.</li> </ul> <p><i>Mejoras de las condiciones laborales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La inestabilidad laboral produce la búsqueda de mejores oportunidades laborales propias, y en su caso, la competencia con los propios usuarios.</li> <li>• Aumento de salarios</li> <li>• Incremento de recursos para el desarrollo de las intervenciones</li> </ul>
<i><b>Mejores propuestas</b></i>	
<p><b>1. Financiar la figura de los prospectores de empleo locales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La figura del prospector de empleo acercaría las UO al mundo de la empresa, facilitando la posibilidad de cubrir las demandas de los usuarios en cuanto a la existencia de expertos conocedores del mercado de trabajo local en los servicios, en cuanto a la actualización de información sobre el mismo, y en relación a la red de contactos de la unidad.</li> </ul> <p><b>2. Posibilitar la intermediación laboral a las Unidades AO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el trabajo de prospección se posibilitaría la captación de ofertas de empleo locales que podrían gestionarse desde las propias UO. Lo cual repercutiría positivamente en el interés de los usuarios por las intervenciones, que serían más adaptadas a las realidades locales.</li> </ul> <p><b>3. Cambios en la medición de objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Calidad Vs cantidad). La implicación de los técnicos con las intervenciones descienden cuando los usuarios han cumplido sus objetivos cuantitativos.</li> <li>• Si existiese la prospección los objetivos podrían medirse por captación de ofertas de empleo o cobertura de las mismas con usuarios de la propia unidad. Lo cual repercutiría de forma positiva en la implicación del trabajo de los técnicos.</li> </ul> <p><b>4. Elaboración de redes de contactos a nivel local para la colaboración</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutrir a las UO de una red de contactos, profesionales en activo de diferentes sectores de actividad que puedan aportar conocimientos e información actualizada tanto a los técnicos como a los usuarios acercaría el servicio a las demandas.</li> </ul>	

---

### 5. Cambio en las condiciones laborales para la retención del capital humano y aumento de la motivación e implicación del personal técnico

- La estabilidad laboral de los técnicos frenaría la fuga de talentos hacia otros sectores o empresas y permitiría un sistema de incentivos dependiendo de la implicación y la intervención
- 

Fuente: elaboración propia

En relación a la interpretación de los presentes resultados debe tenerse en cuenta que al utilizar la metodología cualitativa y seleccionar una muestra reducida y totalmente intencional, los resultados no pueden generalizarse, por lo que consideramos como prospectiva realizar estudios cuantitativos que puedan contrastar en qué medida serían generalizables a la población usuaria y técnica del Programa AO.

## Referencias bibliográficas

- Alonso, L.E. (1998). *La mirada cualitativa en sociología*. Madrid: Fundamentos.
- Álvarez González, M. y Sánchez García, M.F. (2012). Concepto, evolución y enfoques teóricos de la orientación profesional. En M.F. Sánchez García y M. Álvarez González, (coord), *Bases teórico-prácticas de la orientación profesional*. Madrid: UNED. (Cap. I, pp. 7-53).
- Amberes, D. y Domingo, J. (2017). Desempleo y precariedad laboral en mayores de 45 años. Retos de la formación e implicaciones educativas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 73(1), 121-141.
- Aramburu-Zabala, L. (1998). Transición a la vida activa: procesos de búsqueda de empleo en una muestra de universitarios madrileños (tesis doctoral). Universidad Complutense e MADRID.
- Blasco Calvo, P. y Pérez Boullosa, A. (2001). *Orientación e inserción profesional: competencias y entrenamiento para su práctica*. Valencia: NAU Llibres.
- Coleman, H., y Unrau, Y. A. (2005). En R. M. Grinnell y Y. A. Unrau (Eds.), *Social work: Research and evaluation. Quantitative and qualitative approaches* (7.a ed., pp. 403-420). New York: Oxford University Press.
- Dirección General de Empleo e Inserción (2003). Orientador-orientadora profesional para la inserción. *Ocupaciones. Material de Orientación Profesional*. Junta de Andalucía. Servicio Andaluz de Empleo. Consejería de Empleo.
- Enriques, M.J. (2007). Desarrollo y gestión de carreras con adultos en el siglo XXI: lecturas hacia una armonización de lo global y de lo individual. *Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa*, 11, (5-1), 75-102.
- Figuera, P. y Forner, A. (2007). El balance de competencias, la formación universitaria y la empleabilidad. En Figuera Gazo, P.; y Rodríguez Moreno, M.L (coord.). *Reflexiones en torno al balance de competencias. Concepto y herramientas para la construcción del proyecto profesional*. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- García-Gómez, B. y Sánchez-Santamaría, J. (2013). La orientación profesional en los servicios sociales municipales: propuesta de una unidad para inmigrantes en exclusión social. *REOP*. Vol. 24(2), 126 – 137.

- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México. D.F.: McGraw-Hill.
- Herrador Buendía, F. (2007). Aproximación teórica a las políticas de intermediación y colocación de empleo. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 66, 129-141.
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Izquierdo Rus, T., Hernández Pina, J., Maquilón Sánchez, J. y López Martínez, O. (2011). Adaptación y validación de la escala de actitudes hacia el trabajo en mayores de 45 años. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación Psicológica*, 2(32), 105-122.
- Izquierdo, T. y López, O. (2012). El rol de las actitudes en la inserción laboral de los desempleados mayores de 45 años. *Universitas Psychologica*, 12, 911-922.
- Martínez Gamara, M. y Ros Mar, R. (2010). De la calidad de vida laboral a los riesgos psicosociales: Evaluación de la calidad de vida laboral. *Acciones e investigaciones sociales*. 28 (5-55).
- Martínez, L.M., Oviedo-Trespalacios, O., y Amaya, C.L. (2013). Condiciones de trabajo que impactan a la calidad de vida laboral. *Salud Uninorte*, 29(3).
- Padilla-Carmona, T. (2002). *Técnicas e instrumentos para el diagnóstico y la evaluación educativa*. (2º Ed.) Madrid: CCS.
- Padilla-Carmona, T., Suárez, M., Sánchez, M.F. (2014). Necesidades y competencias de las personas adultas para su inserción profesional en *Procedia - Ciencias Sociales y del Comportamiento* 139, 297–304.
- Peñate, W. (1993). *Evaluación psicológica: concepto y técnicas de análisis*. Valencia: Promolibro.
- Piqueras, R., Rodríguez, A. y Palenzuela, D. (2016). Validación de una escala de control personal: una medida específica de las expectativas de control percibido de búsqueda de empleo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 153–161.
- Repetto, E. (2008). International competencies for educational and vocational guidance practitioners: an IAEVG transnational study, *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, vol.8, (3), 135-195.
- Rodríguez Moreno, M.L. (2005). Las demandas sociales y el mercado laboral ante la integración europea del conocimiento universitario. *Cuadernos de Integración Europea* nº2, 54-68.
- Ruiz Olabuénaga, J.I. (2012). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Saldaña, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. London: Sage.
- Sánchez García, M. F. (2004). *Orientación laboral para la diversidad y el cambio*. Madrid: Sanz y Torres.
- Sánchez García, M.F., Álvarez González, B., Manzano-Soto, N. y Pérez-González, J.C. (2009). Análisis de las competencias del orientador profesional. Implicaciones para su formación. *REOP*, 20 (3), 284-299.
- Sanz Oro, R. (1999). *Los Departamentos de Orientación en Educación Secundaria: Roles y Funciones*. Barcelona: Cedecs.
- Schlossberg, N.K. (1984). *Counseling adults in transitions*. New York: Springer Pub. Co.
- SEPE (2016). *Los perfiles de la oferta de empleo 2015*. Madrid: Catálogo de Publicaciones de la Administración General del Estado.

- Sherman, E.A. y William James Reid, W.J. (1994). *Qualitative Research in Social Work*. Nueva York: Columbia University Press.
- Suárez-Ortega, M; Padilla-Carmona, M.T. y Sánchez-García, M.F. (2013). Factores condicionantes del desarrollo de buenas prácticas en servicios de orientación de personas adultas. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. 11
- Suárez-Ortega, M. Sánchez-García M.F. y García-García, M.C. (2016). Caracterización de buenas prácticas y necesidades de mejora en los servicios de orientación para el empleo. *REOP*. Vol.27, 3, 43-60
- Vallés, M. S. (2003). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Síntesis.
- Vélaz de Medrano, C. (2008). Formación y profesionalización de los orientadores desde el enfoque de competencias. *Educación XXI*, 11, 155-181.
- Yedigis, B.L. y Weinback, R.W. (2005). Using existing knowledge. En R.M. Grinnell y Y.A. Unrau (Eds.) *Social work: Research and evaluation. Quantitative and qualitative approaches* (7ª. Ed., pp 45-57). Nueva York: Oxford University Press.

## Fuentes electrónicas

- Ceinos, C. (2008). *Diagnóstico de las competencias de los orientadores laborales en el uso de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación*. Tesis doctoral. Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela. Recuperado de [http://minerva.usc.es/bitstream/10347/2486/1/9788498871081\\_content.pdf](http://minerva.usc.es/bitstream/10347/2486/1/9788498871081_content.pdf)
- Kreemers, L.M., Van Hooft, E.A.J. Van Vianen, A.E.M. (2018). Dealing with negative job search experiences: The beneficial role of self-compassion for job seekers' affective responses. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 106, Pp. 165-179. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879118300186>
- OCDE (2014). Panorama de la Sociedad 2014 Resultados Clave: ESPAÑA La crisis y sus consecuencias. OECD Publishing. Recuperado de <http://www.oecd.org/spain/OECD-SocietyAtaGlance2014-Highlights-Spain.pdf>.
- Rodríguez Moreno, M.L. (2016). *Teoría y práctica de la orientación profesional: puesta al día y recursos*. ebook Versión Kindle. Amazon.

**Fecha de entrada:** 23 de febrero de 2018

**Fecha de revisión:** 15 de marzo de 2018

**Fecha de aceptación:** 30 de septiembre de 2018