

**GUÍA
DE PROSPECCIÓN
DE EMPLEOS**

Iniciativa Comunitaria EMPLEO-HORIZON

FONDO SOCIAL EUROPEO

ZEHARO-Grupo GUREAK

EHLABE

ADAPEI-Gironde

Í N D I C E

PREFACIO DE CONFEBASK.....	
PREFACIO UNIONES PATRONALES DE AQUITANIA.....	
INTRODUCCIÓN.....	2
I.- ANÁLISIS DEL MERCADO DE TRABAJO	
1.1. IDENTIFICACIÓN DE SECTORES DE ACTIVIDAD	5
1.2. SELECCIÓN DE SECTORES DE ACTIVIDAD Y PUESTOS DE TRABAJO	6
II.- ACERCAMIENTO A LA EMPRESA	
2.1. CREACIÓN DE UNA BASE DE DATOS DE EMPRESAS.....	5
2.2. ESTABLECIMIENTO DE CONTACTOS INICIALES	8
2.3. LA ENTREVISTA DE INFORMACIÓN.....	10
2.4. LA ENTREVISTA DE MANTENIMIENTO Y/O NEGOCIACIÓN	12
2.5. LA ENTREVISTA DE CIERRE.....	14
III.- ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO	
3.1. EL RECONOCIMIENTO DEL ENTORNO DE TRABAJO	16
3.2. ANÁLISIS EN PROFUNDIDAD DEL PUESTO DE TRABAJO	18
- La observación directa	
- La observación participante	
- La entrevista	
IV.- IDENTIFICACIÓN DE LAS ENTIDADES PARTICIPANTES	

ADEGI

Gipuzkoako
Enpresarioen
Elkartea

Asociación de
Empresarios de
Gipuzkoa

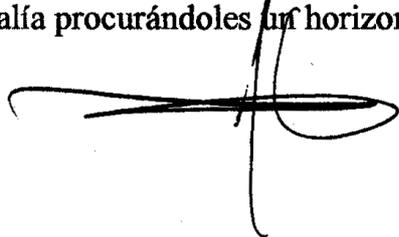
José M^a Korta Uranga
Lehendakaria - Presidente

Como Presidente de los empresarios guipuzcoanos, quisiera testimoniar nuestra apuesta y compromiso con las políticas de inserción de todos aquellos trabajadores que sufren cualquier tipo de minusvalía.

Siendo consciente de las múltiples formas de exclusión que, desgraciadamente presenta nuestra sociedad, deseo dejar patente cuán importante es para las empresas incorporar a estos trabajadores en los procesos productivos como aportación al desarrollo integral de los mismos.

Quisiera, asimismo, destacar el esfuerzo de cuantos han participado en la elaboración de esta Guía al tiempo que confío en que servirá para una mejor inserción de las personas con minusvalías en el ámbito laboral.

Siendo uno de sus principales objetivos la toma de conciencia en torno a este problema, los empresarios hemos de asumir nuestra responsabilidad social propiciando la inserción de las personas con minusvalía procurándoles un horizonte de acogida e integración.



PRÉFACE DU GUIDE DE PROSPECTION " EMPLOI SANS FRONTIÈRE " POUR FACILITER L'EMPLOI DES HANDICAPÉS

Nous vivons dans un monde où l'exclusion se superpose à l'exclusion.

Les difficultés d'insertion touchent désormais toutes les catégories sociales, toutes les classes d'âge, tous les profils de compétence.

L'action de l'ADAPEI Gironde et des Transnationaux GUREAK et LANTEGI BATUAK du Pays Basque Espagnol est particulièrement louable dans la mesure où elle organise de façon rigoureuse et systématique les différentes étapes menant à l'insertion professionnelle des personnes handicapées.

Ce Guide pour la prospection des emplois pour handicapés représente un travail considérable.

Nous, chefs d'entreprise, représentants d'organisations patronales, nous nous devons de rendre hommage aux personnes qui se dévouent pour fournir de tels efforts.

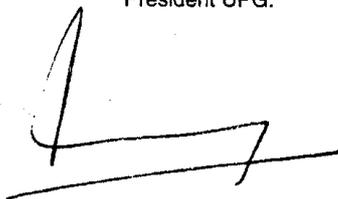
Nous nous devons de leur réserver le meilleur accueil, la meilleure écoute.

L'un des objectifs de cette action est de nous faire prendre conscience de l'importance de notre rôle dans cette démarche, pour que, peut-être, certains de ces contacts permettent une éclaircie dans l'horizon des personnes handicapées à la recherche d'un emploi.

Marc LECOQ,
Président UPG.

Laurent COURBU,
Président UPAq.

Jean-Pierre DUSSARAT,
Président Union Patronale de
Bayonne et du Pays Basque



I N T R O D U C C I Ó N

Durante la última década del siglo XX, en la Unión Europea son renovados los esfuerzos que los estados miembros están realizando para activar las políticas de formación y empleo con las cuales favorecer la inserción laboral de los colectivos que constituyen el núcleo más duro del desempleo en nuestro mercado de trabajo: la población en situación de paro de larga duración y, en particular, las personas con discapacidad en desempleo.

La formación ocupacional de calidad y ajustada a las necesidades cambiantes que a cada momento plantea el mundo de la empresa, el hincapié sobre las ayudas económicas y financieras a la empresa empleadora para la contratación generalizada de parados de larga duración, en detrimento de la cultura del subsidio económico, la búsqueda de nuevos yacimientos de empleo para la satisfacción económicamente viable de necesidades no cubiertas hasta ahora, o por lo menos, fuera del mercado el de la oferta y la demanda, campañas publicitarias de sensibilización realizadas con abundantes medios, son algunas de las apuestas necesarias que nuestra sociedad comienza a realizar con mayor o menor éxito, con más o menos imaginación y recursos.

Pero, a menudo, las políticas de fomento del empleo y el mundo viviente de las empresas están separados por las barreras de la desinformación y desconocimiento mutuo. Esta ha sido la primera evidencia que hemos constatado en la labor de prospección sobre el terreno de oportunidades de empleo que realizan nuestros programas en el marco de la Iniciativa Comunitaria HORIZON. En nuestros entornos empresariales detectamos un mayoritario desconocimiento sobre las capacidades laborales y productivas de las personas con discapacidad, así como una generalizada falta de información sobre aquellas medidas jurídicas o financieras dirigidas a fomentar la inserción en el medio ordinario de trabajo del colectivo de las personas con discapacidad.

Como en otras múltiples áreas de la vida social y económica, la respuesta a la cuestión de la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos en el mercado de trabajo, no sólo reside en tener una legislación y normativa adecuada y facilitadora, suficientemente divulgada, sino en disponer de agentes mediadores capaces de convencer y satisfacer las necesidades de todos los actores implicados en el proceso de la integración laboral. Una de las claves de la gestión de los servicios de empleo genéricos, pero con más claridad en el caso de los servicios especializados en la inserción laboral de personas con discapacidad, es el estar presentes y participar activamente avalando todo el proceso concreto de colocación, ganando la confianza de los dos clientes principales: trabajador/a con discapacidad y empresario.

Por ello, la guía práctica que presentamos, quiere ser una referencia útil para todos los promotores y gestores de proyectos que deseen aplicar método a la búsqueda de oportunidades de empleo en su entorno empresarial y, sobre todo, convertirse en agentes eficaces para el acompañamiento y la mediación entre dos mundos que tradicional y recíprocamente se han considerado al margen: la empresa y la discapacidad.

La Guía Práctica de Prospección de Empleo, elaborada a partir de la experiencia del día a día, ha sido fruto de la reflexión conjunta de las tres entidades que llevan a cabo el Proyecto de Cooperación Transnacional EMPLEO SIN FRONTERAS, en el marco de la

Iniciativa Comunitaria EMPLEO HORIZON del Fondo Social Europeo: ADAPEI-Gironde, ZEHARO-Grupo GUREAK y EHLABE (a través del Programa Tránsito al Empleo de LANTEGI BATUAK-Gorabide).

Durante el periodo 1.995-1.997, los tres organismos han organizado diversos encuentros y seminarios transnacionales con el objetivo de promover la transición desde el empleo protegido al empleo ordinario a través de la creación y organización de una red de apoyos y acompañamiento, identificando nuevos perfiles profesionales.

Gracias a la puesta en marcha de un grupo de estudio, hemos intercambiado experiencias y prácticas para construir juntos modelos de actuación comunes de los que la presente guía es uno de los ejemplos.

Queremos expresar nuestro sincero agradecimiento a todas las personas que han colaborado en la elaboración de la guía de prospección que se presenta en esta publicación.

I.- ANÁLISIS DEL MERCADO DE TRABAJO

1.1. IDENTIFICACIÓN DE SECTORES DE ACTIVIDAD.

DEFINICIÓN: Detectar todos los sectores de actividad que dispongan de puestos de trabajo compatibles con los perfiles profesionales de las personas con minusvalía.

OBJETIVO PRINCIPAL: Identificar el máximo número de sectores portadores de empleo y sus características en el entorno socioeconómico seleccionado para la prospección.

Objetivos Específicos

Identificar las características y necesidades del tejido empresarial local.

Descubrir los sectores en expansión y los sectores representativos de la economía local.

Desarrollar un mapa de oportunidades de empleo disponibles en el mercado de trabajo local.

PROCEDIMIENTO/ACCIONES:

Observar permanentemente la evolución del mercado de trabajo local a través de:

- ✓ Lectura de prensa local y especializada.
- ✓ Análisis de las ofertas y demandas de empleo.
- ✓ Contactos con organismos e instituciones de carácter socioeconómico: oficinas de empleo, servicios de colocación, cámaras de comercio, servicios de empleo de ayuntamientos, diputaciones o gobiernos autónomos, ...
- ✓ Relación con los políticos locales y otros actores de la escena socioeconómica, agentes sindicales, presidentes de asociaciones empresariales, responsables de centros de formación,
- ✓ Acceso a soportes de información: anuarios, catálogos, bases de datos de empresas y empleos, estudios prospectivos, etc.
- ✓ Intercambio de información con otros servicios o equipos que trabajen en la misma dirección.
- ✓ Recurrir a la red de relaciones personales.
- ✓ Aprovechar la accesibilidad de los pequeños comercios y negocios.

INSTRUMENTOS/HERRAMIENTAS

- ◆ Ficha de prospección del mercado laboral de la comunidad

OBSERVACIONES

Una vez planificado todo el trabajo de prospección y utilizado las fuentes descritas podremos adentrarnos en el terreno, una de las fuentes más ricas de información. Todo contacto aporta referencias y relaciones complementarias que nos permiten avanzar en nuestra tarea de búsqueda.

A priori, nunca partiremos de un enfoque reductor, todo sector de actividad puede ser fuente de oportunidades de empleo para el colectivo de personas con minusvalía. Sin embargo, si será necesario seguir una metodología para poder avanzar, no abordar todos los sectores al mismo tiempo y ceñirse a actividades bien precisas es más productivo. Eso si, siempre utilizando el mayor número de fuentes de información y desarrollando al máximo las relaciones para poder así darnos a conocer, contrastar opiniones y enriquecer los resultados del sondeo con informaciones próximas a la realidad.

I.- ANÁLISIS DEL MERCADO DE TRABAJO

1.2. SELECCIÓN DE SECTORES DE ACTIVIDAD Y PUESTOS DE TRABAJO

DEFINICIÓN: Organizar la información recogida en la fase anterior y marcar una metodología de trabajo. Definir criterios y prioridades para iniciar los contactos con las empresas

OBJETIVO PRINCIPAL: Identificar puestos de trabajo o actividades potenciales para el colectivo de personas con minusvalía que permitan enfocar empresas concretas.

Objetivos Específicos

Estudiar las actividades y sectores ya conocidos en el sector del empleo protegido.

Desestimar aquellos sectores y empleos considerados de poca calidad de acuerdo con los perfiles profesionales de los demandantes de empleo enfocados.

Confeccionar un inventario de puestos o familias de puestos de interés y sectores en los que se pueden encontrar.

PROCEDIMIENTO/ACCIONES:

- ✓ Intercambio de información permanente con el responsable de clasificación y orientación profesional del colectivo.
- ✓ Evaluación de la calidad de los puestos de trabajo potenciales según criterios de estabilidad, precariedad, polivalencia, ...
- ✓ Determinar empresas concretas que puedan ofrecer los puestos definidos

INSTRUMENTOS/HERRAMIENTAS

- ◆ Listados de empresas de contacto
- ◆ Perfil profesional del demandante de empleo

OBSERVACIONES

Resulta difícil separar un puesto de trabajo de un sector de actividad, la selección de ambos es simultánea. Observar otras experiencias o analizar las actividades desarrolladas en el empleo protegido permiten multiplicar y profundizar en un sector determinado de actividad.

Durante esta fase de selección potencial de puestos siempre habrá que tener presentes los perfiles de los trabajadores, ya se aborde un enfoque orientado al trabajador, ya se aborde un enfoque orientado al puesto. En el primer caso la selección de puestos está dirigida según la trayectoria y orientación profesional definida para un demandante de empleo, la búsqueda queda centrada en los puestos aptos para este perfil específico. En el segundo caso, la búsqueda de puestos es más abierta y recoge todas las oportunidades de empleo posibles, a continuación se analizan los perfiles compatibles con el puesto ofertado. Esta búsqueda se lleva a cabo sin perder de vista los perfiles de los demandantes de empleo ya que de nada sirve seleccionar puestos aparentemente aptos para el colectivo de minusválidos en general, si en la bolsa de trabajo que se gestiona se carece de los perfiles en cuestión.

II.- ACERCAMIENTO A LA EMPRESA

2.1. CREACIÓN DE UNA BASE DE DATOS DE EMPRESAS

DEFINICIÓN: Recoger información de interés de las empresas a contactar y organizarla de manera operativa para facilitar su accesibilidad y su actualización tras una visita informativa.

OBJETIVO PRINCIPAL: Disponer de información a cerca de una empresa antes del primer contacto.

Objetivos Específicos

Determinar los datos previos a conocer para contactar con una empresa: tamaño, sector, actividad principal, localización, persona de contacto, ...

Crear un fichero operativo de empresas a contactar que admita reactualizar la información constantemente.

Confeccionar un listado definitivo de empresas a contactar

PROCEDIMIENTO/ACCIONES:

- ✓ Identificar los contactos ya existentes, empresas clientes de los centros especiales de empleo, relaciones que aporten los demandantes de empleo o sus familiares de las empresas del entorno.
- ✓ Definir los criterios a tener en cuenta para elaborar el listado definitivo de empresas a contactar teniendo presentes las posibilidades de éxito.
- ✓ Obtener información de las empresas antes de realizar el primer contacto.
- ✓ Agrupar y organizar toda la información creando una base de datos de empresas actualizada.
- ✓ Preparar un enfoque y vocabulario de empresa para el contacto inicial.

INSTRUMENTOS/HERRAMIENTAS

- ◆ Listado de empresas a contactar
- ◆ Base de datos de empresas

OBSERVACIONES

El éxito de esta fase reposa en detectar empresas que en la actualidad o en un futuro próximo vayan a contratar personal con las características del personal con minusvalía que se esté representando. Por esto es importante disponer del máximo de información de una empresa antes de iniciar cualquier contacto, algo que no siempre es posible. En ocasiones la información determinante para seleccionar una empresa llegará más adelante tras un primer contacto, entonces se determinará si continuar con la empresa en cuestión o abandonar. Toda información dada en un momento u otro de la prospección debe completar la base de datos creada.

Una vez aplicados los criterios que se acuerden de tamaño, sector, localización u otros se obtendrá un listado de empresas que es el punto de partida del proceso de colocación y que incidirá directamente sobre su resultado.

II.- ACERCAMIENTO A LA EMPRESA

2.2. ESTABLECIMIENTO DE CONTACTOS INICIALES

DEFINICIÓN: Constituir una estrategia de comunicación que facilite un contacto personal con la empresa para mantener una entrevista inicial.

OBJETIVO PRINCIPAL: Hacer llegar a la empresa información general del servicio de manera que se sienta interesada por conocer mejor el funcionamiento y las personas representadas.

Objetivos Específico

Preparar materiales de divulgación y publicidad del servicio.

Contactar telefónicamente, vía fax o correo con el responsable de RRHH o el gerente de la empresa.

PROCEDIMIENTO/ACCIONES:

- ✓ Adoptar un vocabulario de empresa y un tono comercial en el contacto, tanto para la comunicación escrita como hablada.
- ✓ Preparar la llamada telefónica.
- ✓ Intentar conocer el nombre de la persona de contacto o aprenderlo durante la primera llamada.
- ✓ Iniciar toda llamada presentándose y cerciorándose de que hablamos con el interlocutor adecuado (persona con capacidad real de decisión en materia de contratación).
- ✓ Concluir la llamada con la proposición de una entrevista de información (dar siempre una opción cerrada de fechas a elegir) y dejando nuestro teléfono de contacto.
- ✓ En caso de que la empresa lo solicite, enviarle documentación escrita vía fax o correo, siempre acompañada de una carta de presentación.
- ✓ Relanzar las llamadas telefónicas unos días después de enviar la documentación escrita.
- ✓ Organizarse una agenda de llamadas, correo y entrevistas que nos recuerde el estadio de contactos en el que nos hallamos.

INSTRUMENTOS/HERRAMIENTAS

- ◆ Guión entrevista telefónica
- ◆ Carta de contacto
- ◆ Material divulgativo

OBSERVACIONES

Con este primer acercamiento a la empresa se pretende informar a la empresa de los servicios que puede ofrecerle una unidad de colocación de personal con minusvalía: una base de demandantes de empleo clasificados y orientados, procesos de selección, asesoramiento en materia de contratación, procesos de selección, tramitación de ayudas, formación en el puesto de trabajo, seguimiento permanente de las colocaciones realizadas, etc. Es un buen momento para comentar la figura novedosa del preparador laboral y su papel como formador y para aproximarse al tema de las ayudas a la contratación. En la medida de lo posible se intentará averiguar más datos relativos a la empresa o se indicará nuestro interés para conocerla mejor en una futura entrevista.

Siempre es conveniente iniciar todo contacto con una llamada telefónica. El envío de cartas o faxes sin llamada alguna tiene un índice de resultados muy bajo, solamente es recomendable en los casos expresos en los que lo solicita el cliente.

En ocasiones resulta más eficaz y evita contactos poco fructíferos el ponerse en relación con las asociaciones empresariales quienes pueden disponer de la máxima información sobre el sector y los asociados que representan. Intercambiar información con las asociaciones permite tener un mayor conocimiento de la empresa, identificar los puestos más representativos del sector, las líneas habituales de contratación y conocer en qué medida las empresas del sector pueden sentirse interesadas por programas de inserción laboral y cual puede ser la mejor vía para dárselos a conocer. I

Las campañas divulgativas y publicitarias a través de los medios de comunicación, prensa diaria, radio, televisión, siempre tienen un efecto positivo y facilitan la acogida de un programa. La organización periódica de este tipo de campañas de comunicación o de encuentros o foros de discusión en los que el propio empresario puede explicar la capacidad de trabajo de las personas con minusvalía, puede argumentar desde su punto de vista, son de mayor repercusión que una presentación informativa por parte de un profesional de la inserción. Por mucho que evolucione nuestro lenguaje en la dirección de la empresa, un empresario siempre se sentirá más identificado con resultados y argumentos que procedan de otro empresario.

II.- ACERCAMIENTO A LA EMPRESA

2.3. ENTREVISTA INICIAL (DE INFORMACIÓN)

DEFINICIÓN: Informar en profundidad del programa y de las personas representadas e informarse de las necesidades y políticas de desarrollo de los recursos humanos de la empresa en cuestión.

OBJETIVO PRINCIPAL: Comprender como responder desde nuestros medios y con nuestra personas a las necesidades planteadas por la empresa. Interesar a la empresa por el programa.

Objetivos Específicos

Aplicar un enfoque orientado a dos clientes, la empresa, la persona con minusvalía que representamos.

Poner en juego todas las herramientas de las técnicas de ventas.

Identificar oportunidades de empleo reales o potenciales en la empresa

Aclarar el posicionamiento de la empresa para fijar una estrategia de negociación futura.

PROCEDIMIENTO/ACCIONES:

- ✓ Recordar toda la información relativa a la empresa y a la persona a entrevistar antes de la entrevista de información.
- ✓ Preparar la entrevista con un guión abierto para que resulte estructurada y no se pierda información.
- ✓ Acudir a la empresa a la hora y aprovechar las esperas para observar el entorno, y cuanto acontece a nuestro alrededor.
- ✓ Iniciar la entrevista presentándose y dando a conocer en profundidad el programa y los servicios que ofrece a la empresa.
- ✓ Reforzar aquellos temas en los que se le ve interesado al empresario.
- ✓ Recoger la opinión del empresario respecto del programa.
- ✓ Anotar aspectos sobre los que solicita y requiere formación complementaria.
- ✓ Acordar siempre que sea posible entrevistas o visitas posteriores.
- ✓ Resumir y registrar la información de interés en nuestra base de datos activa.

INSTRUMENTOS/HERRAMIENTAS

- ◆ Ficha de contacto con el empresario
- ◆ Documentación divulgativa
- ◆ Ficha de identificación de puestos potenciales
- ◆ Base de datos de empresas

OBSERVACIONES

La entrevista va a ser la primera oportunidad para exponer detalladamente los servicios que puede ofrecer nuestro equipo. La incidencia de esta fase en la consecución de un empleo es muy importante. Una entrevista exitosa puede significar un sí de la empresa, una respuesta que nunca se produce inmediatamente sino que es fruto de un proceso de negociación lento.

Deberemos empezar creando un clima favorable y estructurar el tiempo de entrevista tratando de respetar escrupulosamente el solicitado inicialmente. Una entrevista informativa oscilará entre 30 y 45 minutos. Es más eficaz una entrevista preparada y basada en un guión

flexible que nos permita no olvidar aquellos puntos indispensables pero que deje un espacio a la espontaneidad.

Durante esta entrevista explicaremos claramente el modelo de empleo, nuestra metodología de trabajo, los resultados que obtenemos para convencer al empresario de las ventajas de contratar a los trabajadores que se le ofrecen. Se trata de una entrevista inicial, no se puede pretender en este estadio cerrar un tema. Toda decisión relativa al empleo implica la coordinación y consenso de varias personas de la empresa. Por lo tanto no habrá que presionar al interlocutor, hay que darle tiempo para asimilar la información y proponerle una segunda entrevista en la que darle más detalles, exponerle los tipos y ventajas económicas de contratación para así tener elementos de negociación.

Es importante que nuestro interlocutor exprese su opinión del proyecto o programa y mida su aplicabilidad en la empresa. Solamente de este modo sabremos la actitud de nuestro interlocutor y así podremos entrar a negociar en una futura entrevista o por el contrario abandonar el contacto tras esta primera entrevista de información.

La observación y la escucha han de estar permanentemente presentes, cada detalle de las personas que trabajan en la empresa, de las salas de espera, de los despachos, del comportamiento del empresario durante la entrevista aportan información que puede ser utilizada durante la propia entrevista o a posteriori. Este primer contacto puede ser ya un buen momento para recopilar información sobre potenciales necesidades de cobertura de puestos.

II.- ACERCAMIENTO A LA EMPRESA

2.4. ENTREVISTA DE MANTENIMIENTO Y/O NEGOCIACIÓN

DEFINICIÓN: Retoma contactos iniciados que en su momento no pudieron concretar una oferta de empleo y/o aporta datos complementarios relativos a la contratación.

OBJETIVO PRINCIPAL: Conocer las expectativas reales de contratación del empresario y concretar en su caso, los detalles de la misma.

Objetivos Específicos

Profundizar el contacto para alcanzar un acuerdo entre las partes
Asesorar laboral y económicamente al empresario argumentando a favor de la contratación.
Identificar oportunidades de empleo reales o potenciales en la empresa
Recoger información de puesto que permita estimar su validez para el E.A.
Presentar candidatos adecuados al puesto(s) ofertado(s)

PROCEDIMIENTO/ACCIONES:

- ✓ Aportar la información complementaria relativa al programa y su metodología de trabajo.
- ✓ Explicar las modalidades de contrato aplicables, las ayudas y subvenciones económicas atendiendo a una supuesta contratación.
- ✓ Designar y definir el puesto de trabajo a cubrir
- ✓ Presentar la figura del Preparador Laboral indicando su papel en los servicios de apoyo y formación del trabajador en la empresa.
- ✓ Plantear la indispensabilidad de un análisis del puesto previo a la colocación
- ✓ Informar del o los candidatos al puesto en cuestión.

INSTRUMENTOS/HERRAMIENTAS

- ◆ Documentación de ayudas a la contratación
- ◆ Ficha de identificación de puestos potenciales
- ◆ Supuesto económico de contratación.
- ◆ Documentación de ayudas a la contratación
- ◆ Informe de candidatos al puesto.

OBSERVACIONES

En aquellos casos en los que la empresa se muestra abierta a continuar un contacto iniciado se aprovecha esta oportunidad y se le avanza más información en relación con la posible contratación de personas con minusvalía. Aquí se inicia un proceso de persuasión para convencer al empresario de las ventajas de incorporar a una persona de estas características.

Nos enfrentamos a una fase de negociación en la que la empresa y nosotros podemos tener intereses diferentes. Se pueden presentar tres tipos de situaciones, una en la que la empresa ve claramente el interés al igual que nosotros, lo que garantiza un acuerdo posible y por lo tanto merece la pena avanzar en nuestros contactos. Dos, en la que una de las partes, nosotros por ejemplo, tiene mucho que ganar pero la otra no ve en absoluto el interés de continuar, en este caso no hay manera de alcanzar un acuerdo y no tiene sentido continuar los contactos, es importante saberse retirar a tiempo. Tres, una posición intermedia en la que una parte tiene claramente mucho que ganar pero la otra no está segura de que sea un buen acuerdo para ella, en este caso hay que persuadir de los beneficios que podría obtenerse del posible acuerdo en cuyo caso pasaríamos a una posición similar a la primera opción.

Los elementos y argumentos para esta fase de convencimiento irán más allá de las palabras, mostrar documentación y experiencias de éxito tiene más peso que un discurso de ventajas. Los beneficios para la empresa están en las subvenciones económicas y reducciones fiscales, en los servicios gratuitos de formación y seguimiento ofertados por el servicio de colocación, en las capacidades y habilidades de los trabajadores

II.- ACERCAMIENTO A LA EMPRESA

2.5. ENTREVISTA DE CIERRE

DEFINICIÓN: Confirmar la incorporación del trabajador al puesto de trabajo atendiendo a las características del puesto, del trabajador y de la metodología del empleo apoyado.

OBJETIVO PRINCIPAL: Obtener un acuerdo final y definir los pasos y calendario de la incorporación al puesto concretado.

Objetivos Específicos

Confirmar la compatibilidad puesto/modelo de empleo apoyado y garantizar su validez en el tiempo.

Apuntar la decisión del candidato definitivamente seleccionado.

Puntualizar las condiciones del puesto y de la contratación.

Presentar el análisis de puesto a la empresa y las modificaciones que fuera necesarias.

PROCEDIMIENTO/ACCIONES:

- ✓ Evaluar la calidad del puesto en cuestión de acuerdo con los criterios del modelo de empleo y de la integración
- ✓ Presentar a la empresa el análisis de puesto resultante.
- ✓ Dar a conocer el plan de actuación del preparador laboral en la empresa.
- ✓ Asegurarse de que la incorporación y la modalidad de el empleo con apoyo son transmitidas al los trabajadores que rodearan al nuevo empleado.
- ✓ Conocer las características de la contratación: duración, tipología de contrato, fecha de comienzo,...
- ✓ Especificar las expectativas por ambas partes y el seguimiento para el mantenimiento del empleo.
- ✓ Determinar el procedimiento de evaluación de resultados
- ✓ Comunicar todos los detalles de la futura colocación al candidato seleccionado y a su familia
- ✓ Establecer el plan de formación de acuerdo con el perfil del puesto y del candidato.

INSTRUMENTOS/HERRAMIENTAS

- ◆ Análisis de Puestos de Trabajo.
- ◆ Ficha de evaluación de calidad del puesto de trabajo.
- ◆ Plan de actuación del Preparador Laboral
- ◆ Ficha de evaluación del supervisor
- ◆ Acuerdo de compromisos empresa/unidad de colocación
- ◆ Contrato de trabajo

OBSERVACIONES

Una vez estimada la validez de un puesto porque cuenta con un mínimo de indicadores de calidad, se transmitirá al Preparador Laboral el acuerdo para que inicie la preparación del apoyo.

Debemos garantizar que los trabajadores que rodeen al nuevo empleado estén a su vez informados de esta nueva incorporación. Preferentemente será la unidad de colocación la que lo transmita aunque puede suceder que la empresa no lo desee y se comprometa a hacerlo ella. Caso de no exponere esta información podría llegar a tener una repercusión importante en la acogida del trabajador y en la comprensión del papel del Preparador Laboral

Recoger el conjunto de condiciones de la contratación por escrito suele evitar modificaciones a posteriori por parte de la empresa. No está de más que estos mismos datos se firmen por el candidato que va a incorporarse al nuevo puesto o por su representante para eludir posibles confusiones o desacuerdos.

Tras esta entrevista todo quedará atado ningún aspecto relativo al candidato, al plan de formación, al seguimiento, a las expectativas o a las condiciones de contratación puede escaparse.

En los casos en que la empresa trabaje con una asesoría laboral es el momento de ponerse en contacto con ellos para darles toda la información referente a la contratación y a las ayudas y cerciorarse de que están trabajando en la misma línea que nos transmite la empresa a nosotros. Puede suceder que la asesoría no esté de acuerdo con esta contratación y lo haga saber a la empresa quien deposita su plena confianza en ellos llevándole a cambiar su opinión de contratación. Igualmente se comprobará que la asesoría conoce los plazos y las ayudas aplicables ya que por falta de costumbre en la procedimiento de estos contratos puede cometer algún error difícil de corregir a posteriori.

III.- ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

3.1. EL RECONOCIMIENTO DEL ENTORNO DE TRABAJO

DEFINICIÓN: Consiste en una visita general del área de trabajo en la que tendrá lugar la observación y una toma de contacto con los trabajadores que serán objeto de observación.

OBJETIVO PRINCIPAL: Recoger una visión global de la empresa en la que se va a intervenir y garantizar que se va a realizar un proceso de observación de puestos con todo su procedimiento.

Objetivos Específicos

Elaborar un plan de observación consensuado por la empresa y el organismo de inserción.
Definir el entorno de observación y los agentes a observar o entrevistar.
Aclarar las responsabilidades, objetivos y funciones de la observación.

PROCEDIMIENTO/ACCIONES:

- ✓ Observar las características generales del espacio de trabajo: tamaño, disposición de puestos, número de puestos semejantes
- ✓ Presentar al Preparador Laboral o a la persona que se vaya a responsabilizar de la observación de puestos tanto al empresario como a los trabajadores que vayan a ser objeto de observación.
- ✓ Informar al empresario de los puestos, trabajadores, calendario, objetivos y duración de la observación.
- ✓ Entregar un documento escrito del plan de observación indicando al empresario sus posibles aplicaciones.

INSTRUMENTOS/HERRAMIENTAS

- ◆ Plan de Observación de puestos
- ◆ Descripción del entorno laboral del puesto

OBSERVACIONES

Aunque la búsqueda de candidatos y el plan de formación se están gestando, la unidad de gestión de empleo debe iniciar su plan de observación para llevar a cabo estas funciones con criterio.

Toda observación de puestos debe partir de una primera visita general del entorno de trabajo que le aproxime al puesto de trabajo en cuestión. Este primer acercamiento se puede aprovechar también para presentar a la persona que vaya a encargarse de la observación de puestos y para cerciorarse de que las personas que vayan a estar implicadas en el procedimiento de observación estén informadas de las razones que motivan estas observaciones y entrevistas en el entorno productivo.

El plan de observación debe reflejar un máximo de profesionalidad y de información demostrando las metodologías y el *saber-hacer* del equipo de intermediación en el empleo y evitando así interpretaciones erróneas de nuestras incursiones en la empresa. Debe designar a los responsables de cada fase de observación, indicar con precisión absoluta los objetivos que persigue, indicar los métodos de trabajo seleccionados, precisar las fechas y horarios de presencia del observador en la empresa así como el tiempo y dedicación que se requiere del personal.

Esta fase permite ganar la confianza del personal que debe colaborar con el conductor de la observación en fases posteriores, asegura su colaboración y simplifica su trabajo ya que sin la participación de los trabajadores de la empresa difícilmente se conseguiría un análisis riguroso de un puesto.

III.- ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

3.2. ANÁLISIS EN PROFUNDIDAD DEL PUESTO DE TRABAJO

DEFINICIÓN: es un análisis metódico de las actividades y dificultades que emanan directamente del sistema puesto de trabajo-trabajador.

OBJETIVO PRINCIPAL: Disponer de una ficha descriptiva del puesto de trabajo analizado que sirva de punto de partida para el proceso de adaptación de un trabajador a un puesto de trabajo.

Objetivos Específicos

Reconstituir de la manera más exacta posible el trabajo efectuado en un puesto concreto por su titular Asegurar que la empresa y la unidad de gestión de empleo estén de acuerdo en las exigencias del puesto.

Conocer objetivamente el perfil profesional acorde al puesto.

Establecer un plan de entrenamiento específico para el futuro empleado.

PROCEDIMIENTO/ACCIONES:

La observación directa

- ✓ Asegurarse de que los trabajadores más próximos al puesto conocen la verdadera finalidad de la observación
- ✓ Acercarse al puesto y familiarizarse con él (situación en el organigrama; misión; equipamientos, materiales y útiles que se manejan; vocabulario específico, uniforme de trabajo).
- ✓ Identificar el conjunto de tareas y operaciones que componen el puesto.
- ✓ Categorizar las operaciones en función de su frecuencia, incidencia, causas que las originan según rutinas centrales, episódicas y/o subrutinas.
- ✓ Especificar las condiciones físicas y psico-sociales que rodean al puesto.
- ✓ Definir los posibles riesgos derivados del puesto

La observación participante

- ✓ Desempeñar la actividad tomando conciencia de su grado de complejidad.
- ✓ Identificar los gestos y movimientos más operativos para desempeñar las actividades del puesto con un buen rendimiento.
- ✓ Conocer las categorías y características de los procesos de pensamiento puestos en juego en la tarea.
- ✓ Definir los conocimientos necesario para el desempeño correcto de la tarea.
- ✓ Percibir los métodos de trabajo, el control ejercido en el puesto y el margen de iniciativa.
- ✓ Registrar los posibles errores y sus consecuencias e idear como prevenirlos o subsanarlos.

La entrevista

- ✓ Preparar un guión estructurado de preguntas referidas a aspectos generales como características del personal que ocupa esta familia de puestos, descripción general del puesto, aspectos valorados en los trabajadores de la empresa, etc.
- ✓ Aplicar técnicas de entrevista semi-estructurada a personas clave con un posicionamiento jerárquico sobre el puesto a analizar, responsables de área, jefes de equipo, etc.
- ✓ Preparar un guión de preguntas dirigidas a los titulares del puesto que permitan aclarar cuestiones planteadas por el procedimiento de observación directa.
- ✓ Aplicar técnicas de entrevista estructurada a titulares de puestos, en la medida en que las técnicas de observación resulten insuficientes.

- ✓ Redactar sistemáticamente el análisis del puesto.
- ✓ Presentarlo a la empresa y conmensurado.

INSTRUMENTOS/HERRAMIENTAS

- ◆ Plan de Observación de puestos
- ◆ Profesiograma o ficha de análisis del puesto
- ◆ Ficha analítica de exigencias y habilidades para el puesto
- ◆ Secuencia de tareas del puesto
- ◆ Ficha de objetivos de aprendizaje

OBSERVACIONES

Este método de trabajo permite disponer de un máximo de información a cerca del sistema trabajador-puesto de trabajo según métodos ajenos a la intuición y al *grosso modo*. La cantidad de información que permite recoger este método obliga a que se estructure para poder ser operativa. Diseñar un modelo-ficha de análisis de puesto con una serie de apartados bien definidos es conveniente para ir conformando un fichero de puestos homogéneo y para cerciorarse de que ninguna información de interés quede sin recoger.

La observación en sus diferentes versiones y la entrevista se muestran como las técnicas más convenientes, no obstante se pueden añadir otras si se viera conveniente para algún tipo de datos. Aunque cada una de ellas se observan más adecuadas para recoger algunas informaciones será cada empresa, cada puesto, cada preparador laboral y la propia experiencia laboral quienes lo determinen.

A menudo sucede que los trabajadores interpretan al conductor del análisis de puestos como un extraño que acude a la empresa, se suelen atribuir razones múltiples para explicar su presencia, por esta razón es muy importante que la información relativa al análisis de puestos haya sido dada con anterioridad a la llegada del observador. Durante 3 ó 4 días esta figura va a compartir el mismo espacio y la práctica totalidad de la jornada laboral con el resto de trabajadores de la empresa, el papel que debe jugar el analista de puestos es por lo tanto difícil. Por un lado debe ganarse la confianza de los trabajadores para ser admitido y conseguir colaboración de su parte y por otro, debe entorpecer lo mínimo posible en la marcha habitual de la empresa.

El rigor que se aplique en esta fase va a incidir directamente en la adecuación del trabajador al puesto, el análisis de puestos va a ser el punto de partida para el proceso de selección y la formación que se diseñe para impartir en el propio puesto de trabajo.

IV.- IDENTIFICACIÓN DE LAS ENTIDADES PARTICIPANTES

EHLABE: www.sarenet.es/ehlab

GRUPO GUREAK: www.grupogureak.com

LANTEGI BATUAK: www.lantegi.com

ADAPEI GIRONDE