

## **ANÁLISIS**

# **“Situación de la Orientación Laboral Gestionada por Servicio Navarro de Empleo-Nafar Lansare”**

***Informe técnico.***

***Conclusiones del trabajo de campo.***

**Eva Perujániz Bermúdez, Socióloga**

***Para Servicio Navarro de Empleo-Nafar Lansare***

## ÍNDICE

---

<b>1. PLANTEAMIENTO INICIAL DEL ANÁLISIS.....</b>	<b>Pag.4.</b>
<b>2. ACOTANDO EL OBJETO DE ESTUDIO.....</b>	<b>Pag.5.</b>
<b>3. OBJETIVOS.....</b>	<b>Pag.6.</b>
<b>4. METODOLOGÍA Y FASES.....</b>	<b>Pag.7.</b>
<b>5. FOTOGRAFÍA DE SITUACIÓN.....</b>	<b>Pag. 12</b>
<b>5.1. EXPERIENCIA DE TRABAJO.....</b>	<b>Pag.23</b>
<b>5.2. RECURSOS TÉCNICOS Y MATERIALES.....</b>	<b>Pag.25</b>
<b>5.2.1. Sistema de evaluación y seguimiento.....</b>	<b>Pag.27</b>
<b>5.3. LOS/AS PROFESIONALES.....</b>	<b>Pag.29</b>
<b>5.3.1. Necesidades formativas.....</b>	<b>Pag.32</b>
<b>5.3.2. El reciclaje de profesionales.....</b>	<b>Pag.34</b>
<b>5.4. LAS INTERVENCIONES.....</b>	<b>Pag.36</b>
<b>5.4.1. Las intervenciones con empresas.....</b>	<b>Pag.40</b>
<b>5.4.1.1. <i>Los problemas y las potencialidades de mejora en el</i></b>	
<b><i>trabajo con empresas.....</i></b>	<b>Pag.42</b>
<b>5.4.2. Metodologías de trabajo.....</b>	<b>Pag.44</b>
<b>5.4.2.1. <i>Evolución de las metodologías.....</i></b>	<b>Pag.48</b>
<b>5.5. LOS/AS USUARIOS/AS.....</b>	<b>Pag.50</b>
<b>5.5.1. PERFILES MAYORITARIOS.....</b>	<b>Pag.50</b>
<b>5.5.1.1. <i>Evolución de los perfiles usuarios.....</i></b>	<b>Pag.53</b>
<b>5.5.2. EMPRESAS. PERFILES MAYORITARIOS.....</b>	<b>Pag.55</b>

<b>5.6. IMPACTO Y EFICACIA DE LAS INTERVENCIONES.....</b>	<b>Pag.57</b>
<b>5.6.1. Valoración de las empresas.....</b>	<b>Pag.62</b>
<b>5.6.2. Eficiencia económica.....</b>	<b>Pag.75</b>
<b>5.7. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.....</b>	<b>Pag.76</b>
<b>5.7.1. Resultados esperados.....</b>	<b>Pag.78</b>
<b>5.8. COORDINACIÓN.....</b>	<b>Pag.79</b>
<b>5.8.1 Con SNE-NL.....</b>	<b>Pag.79</b>
<b>5.8.2. Entre Agencias y entidades.....</b>	<b>Pag.79</b>
<b>5.9. OTROS TEMAS.....</b>	<b>Pag.81</b>
<b>5.9.1. ¿Llegan los servicios a todos/as los/as usuarios/as?.....</b>	<b>Pag.81</b>
<b>5.9.2. ¿Se necesitan más recursos?.....</b>	<b>Pag.82</b>
<b>5.9.3. Programas y convocatorias.....</b>	<b>Pag.82</b>
<b>5.9.4. Protocolos de trabajo.....</b>	<b>Pag.83</b>
<b>5.9.5. Duplicidad en los servicios.....</b>	<b>Pag.84</b>

# 1. PLANTEAMIENTO INICIAL DEL ANÁLISIS

Este proyecto parte de una necesidad, tener una "fotografía" y un análisis sobre la situación actual de toda la Orientación Laboral gestionada a través de Servicio Navarro de Empleo.

Para poder avanzar en una mejora global de estos programas, es necesario disponer de un análisis en profundidad de todo lo que hay. Actualmente existe una variedad de entidades, programas y acciones. Las entidades que trabajan en este ámbito se pueden agrupar en tres grandes bloques: las Agencias propias del Servicio Navarro de Empleo, las entidades que han sido adjudicatarias de servicios de orientación a través de la convocatoria, y las entidades que están sujetas a Convenios nominativos. Asimismo dentro de todo ello, están los programas específicamente dirigidos a colectivos con especiales dificultades, y las acciones diferenciadas de la orientación individual-itinerarios, y las acciones de carácter grupal. Esta situación dibuja un panorama extenso y variado que es necesario analizar y evaluar desde un punto de vista cualitativo. Las cifras, entidades que trabajan, número de usuarios/as a los que atienden, "impacto" desde el punto de vista de la inserción, etcétera, es información con la que ya cuenta Servicio Navarro de Empleo. Si bien es necesario hacer un análisis comparativo, de las formas y los métodos de trabajo, ver si existe duplicidad de recursos, cómo se trabaja organizativa y funcionalmente con las empresas, y cómo estas perciben la eficacia de estos recursos, cómo percibe el usuario/a la oferta global de orientación existente, cómo se trabaja de manera coordinada con otras entidades y con Servicio Navarro de Empleo, etc.

El objetivo final de este análisis y evaluación cualitativa global, es evitar la duplicidad de recursos, "explotar" las potencialidades de los programas, los métodos y las entidades, y trabajar en la línea de la especialización de los servicios.

## **2. ACOTANDO EL OBJETO DE ESTUDIO**

El objeto central del análisis ha sido la orientación laboral. No obstante y como servicios estrechamente relacionados, hemos abordado la intervención con empresas, gestión de ofertas, principalmente, y los servicios de apoyo al emprendimiento, puesto que esta es una orientación específica, para trabajar la empleabilidad dirigida al empleo por cuenta propia.

Únicamente han sido objeto de análisis aquellos servicios gestionados directa o indirectamente a través de SNE-NL. En Navarra hay otras entidades públicas como centros de Formación Profesional, o privadas como Cámara Navarra, entre otras muchas, que ofrecen servicios de orientación, apoyo al emprendimiento, etcétera, que no se han incluido en el análisis, puesto que el objetivo es hacer una fotografía para mejorar el trabajo que se gestiona directamente desde SNE-NL.

## 3. OBJETIVOS

### OBJETIVOS

- Hacer un análisis global de todo el sistema de orientación laboral dependiente de Servicio Navarro de Empleo.
- Hacer una evaluación cualitativa de la eficacia y eficiencia de los distintos métodos y acciones.
- Analizar la posible duplicidad de recursos.
- Determinar las potencialidades de las entidades, las acciones y los métodos.
- Analizar cualitativamente la eficacia del sistema en su conjunto a través de los/as usuarios/as; la empresas y las personas.
- Analizar el sistema de coordinación, organización y gestión de todo el sistema en su conjunto.
- Extraer conclusiones para poder determinar metodologías, objetivos y principios generales comunes de funcionamiento y organización para trabajar la Orientación Laboral en Navarra.
- Hacer un planteamiento inicial para abordar la especialización de los servicios de orientación.
- Poder hacer una reorganización de la orientación laboral en Navarra que suponga un claro avance en la mejora de este tipo de programas.

Para completar este análisis es necesario ver si estos servicios están siendo utilizados por las personas. Y en concreto, por los perfiles mayoritarios del desempleo en Navarra. Y es que un punto importante para analizar la eficacia de nuestros recursos de orientación es, sin duda, saber si "llegamos" a todos estos colectivos. Por ello otro objetivo es:

- Plantear un análisis que determine el nivel de coincidencia entre los perfiles mayoritarios y/o preferentes del desempleo en Navarra, y los perfiles mayoritarios atendidos a través de estos servicios.

## 4. METODOLOGÍA Y FASES

La metodología para este análisis será esencialmente cualitativa combinada con un análisis inicial de fuentes secundarias.

El punto de partida ha sido el análisis de la información existente, registros de usuarios/as, memorias de actividades de las entidades, etcétera, con un doble objetivo: tener una visión general previa, y en segundo lugar, definir en concreto los perfiles a entrevistar, en el caso de los usuarios/as, las temáticas y los grupos.

### **Actores:**

Han intervenido todas las partes componentes del proceso:

-Usuarios/as.

-Empresas.

-Profesionales (orientadores/as-prospectores/as, responsables y/o coordinadores/as, directores/as de las entidades, coordinadores/as-personal técnico de SNE-NL, etc.).

-Entidades.

La metodología se ha pivotado en torno a **dos técnicas de investigación cualitativas: la entrevista y los grupos de discusión**, que en esta ocasión hemos denominado grupos-talleres de trabajo. Estos grupos son diferentes a los grupos de discusión, en cuanto a que son más numerosos en participantes, y están más dirigidos por la investigadora con el objetivo de que en el discurso salgan todos los temas que interesa abordar en el análisis.

Las entrevistas dirigidas a profesionales-entidades, empresas y Agencias de empleo, han sido de dos tipos: presenciales y por escrito. En todas las entidades y Agencias se han aplicado los dos tipos de entrevista.

En el caso de las empresas se hizo un envío "on line" a todas aquellas entidades públicas y/o empresas que hubieran utilizado los servicios de gestión de ofertas y búsqueda de profesionales a través de SNE-NL. Se utilizó la base de registro de SNE-NL y no la de otras entidades, por ser ésta la más numerosa; y evitar duplicidades si se utilizaban varias bases, puesto que una misma empresa, tal y como hemos constatado, ha podido utilizar varios servicios diferentes.

*\*Ver anexo "fichas entrevistas abiertas a entidades, empresas y Agencias"*

*\*En el anexo "entidades, empresas y personas participantes", se detalla de manera pormenorizada el número de entrevistas, las entidades, las empresas y los perfiles usuarios/as participantes, así como los/as participantes en los grupos-talleres de trabajo.*

## ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

---

**Con usuarios/as**, teniendo en cuenta los perfiles mayoritarios de usuarios/as de los servicios.

- Jóvenes con y sin Formación Profesional Específica.
- Mayores de 45 años.
- Parados/as de larga duración.
- Personas con discapacidad.
- Personas de origen extranjero.
- Personas en situación o riesgo de exclusión social.
- Desempleados/as de mediana edad con titulación universitaria, Formación Profesional, y sin Formación Profesional Específica.

A través de ellas entre otras cosas se ha analizado el "impacto" y la visión sobre el sistema en su conjunto. Se ha entrevistado a usuarios/as que han pasado por varios servicios de orientación diferentes.

**En las entidades**, entrevistas la persona responsable-coordinadora y/o con un/a técnico/a de orientación. En todos los casos una entrevista presencial y otra por escrito.

- |   |           |
|---|-----------|
| -SNE-NL:  | -UGT      |
| -10 entrevistas una por cada Agencia de empleo. | -GAZTELAN |
| -1 al director del área                         | -SARE     |
| - 1 a la Agencia de empresas                    | -AMIMET   |
| -1 al Servicio de autoempleo                    | -COCEMFE  |
| -FOREM  | -AF AMMER |

-ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE SAKANA

-FUNDACIÓN ILUNDAIN

-FUNDACIÓN UNIVERSIDAD PÚBLICA

-CLUB DE MARKETING.

-CEIN

Aquí se ha analizado la organización, los/as profesionales, las intervenciones, los instrumentos técnicos, la coordinación, las metodologías de trabajo, etcétera.

**Con empresas**, responsables de Recursos Humanos o similar. Aquí se ha entrevistado por escrito a empresas usuarias de distintos tipos de actividad (servicios, hostelería, limpieza, industria, etcétera); públicas y privadas, y de distintas zonas de Navarra. Aquí hemos analizado la visión que del sistema de orientación en su conjunto tienen empresas.

-Empresas PYME´s de servicios. (hostelería, comercio, etcétera) Zona Tudela que utilizan los servicios.

-Industrias PYME´s.

-Empresas vinculadas a la construcción.

-Asociación de empresas.

Etcétera.

#### GRUPOS-TALLERES DE TRABAJO

---

Los talleres que se han desarrollado han sido:

-Con perfiles mayoritarios de usuarios/as. La mayoría de ellos/as habían pasado por distintos tipos servicios, lo que nos permitió tener una imagen más "rica" y una valoración más global del sistema en su conjunto.

Los/as participantes pertenecían a perfiles diferenciados de usuarios/as: parados/as de larga duración, personas con discapacidad, desempleados/as de mediana edad con titulación universitaria, jóvenes con formación profesional, personas en situación o riesgo de exclusión social, desempleados/as de origen extranjero, etcétera.

- Un grupo con empresas, entidades públicas y asociaciones empresariales, de distinto tipo: grandes, PYMES, y pertenecientes a distintos tipos de actividad en distintas zonas de Navarra que hubieran sido usuarias de distintos servicios de

orientación-búsqueda de profesionales.

-Tres grupos con profesionales: uno con profesionales de la orientación laboral pertenecientes a entidades colaboradoras de SNE-NL y de las propias Agencias de empleo. Otro con profesionales que trabajan en la intervención con empresas, prospección, gestión de ofertas, selección, etcétera. Aquí también participaron profesionales de SNE-NL y de entidades colaboradoras. Y un tercer y último grupo, con profesionales que trabajan en el apoyo a servicios de emprendimiento.

Observación participante

---

La persona encargada del análisis estuvo presente en todas las entidades viendo y testando la organización de los servicios. Además estuvo presente en varios talleres de trabajo en grupo: uno de formación para el emprendimiento, y otro en taller grupal de competencias digitales para la búsqueda activa de empleo.

### 1ª FASE DEFINICIÓN DEL TRABAJO. ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO INICIAL

En primer lugar se elaboró un documento en el que se definió, de manera inicial, un proyecto previo. Este documentó se contrastó con SNE-NL, con dirección gerencia y la dirección del Servicio de orientación, Fomento del empleo y Servicios a empresas. (*\*VER ANEXO. Proyecto inicial*)

Para la definición previa del trabajo de campo se diseñó un segundo documento, "Desarrollo inicial del proyecto" (*\*VER ANEXO. Desarrollo inicial del proyecto*) donde se concretaron los "ítems" del análisis y se definió en mayor medida la metodología. Dicho informe se contrastó con SNE-NL.

Para todo ello se analizaron datos y documentación aportada por SNE-NL sobre las Agencias y las entidades colaboradoras. Dicho trabajo se acometió durante finales de Septiembre y principios mediados de Noviembre.

### 2ª FASE REALIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

En primer lugar, se hizo una parte inicial de entrevistas presenciales con distintos usuarios/as y entidades, que tuvo lugar en el mes de Octubre. En una segunda parte, se llevaron a cabo los grupos-talleres de trabajo durante las primeras semanas de Noviembre. En primer lugar se hicieron los de profesionales, primero orientación, segundo el de intervención con empresas, y finalmente

“emprendimiento”. Para finalizar se hicieron los dos grupos de usuarios/as; empresas y personas.

Después de los grupos se hizo una fase posterior de entrevistas presenciales finales o “entrevistas de contraste” a entidades, Agencias y usuarios/as. Esta parte de las entrevistas es fundamental para obtener información, pero también para ir contrastando la información que ha ido saliendo en anteriores entrevistas y en los talleres-grupos.

Las entrevistas por escrito se realizaron en dos partes: en primer lugar, durante el mes de Octubre las dirigidas a entidades; y en una segunda parte, en el mes de Noviembre, se enviaron y registraron las entrevistas dirigidas a Agencias y a empresas. Se utilizó este método de entrevista por dos razones: poder recoger información más pormenorizada. En concreto sobre instrumentos de trabajo, equipos de trabajo, perfiles profesionales, etc. para la que se necesita hacer un pequeño trabajo de “recopilación” que en una entrevista presencial es más complicado “tener a mano”. Y por otro lado, y en el caso de las empresas, poder llegar de manera aleatoria, a una tipología de empresas usarías más elevada y numéricamente hablando, mayor.

### 2ª FASE REALIZACIÓN DEL INFORME

Finalmente desde las últimas semanas de Noviembre y en Diciembre, se ha procedido a la redacción del informe final de resultados. Éstos están claramente diferenciados en 2 partes: fotografía de la situación-Conclusiones, entidades, tipologías de intervención, equipos de trabajo, profesionales, instrumentos técnicos, etcétera; y propuestas de actuación.

Además, está prevista la realización de una jornada de trabajo de presentación de los resultados con todas las entidades, Agencias y empresas participantes en el mes de Febrero.

## 5. FOTOGRAFÍA DE SITUACIÓN: servicios, entidades y Agencias, ubicación-cobertura, y equipos de trabajo.

En este primer punto, el objetivo es hacer una primera fotografía de los servicios de orientación laboral, intervención con empresas, y apoyo al emprendimiento que se gestionan a través de SNE-NL, viendo qué entidades lo ofrecen, el tipo de servicio que se presta, y su ubicación, para ver la cobertura de los servicios a lo largo de la geografía navarra.

En este punto veremos los/as profesionales que trabajan en Navarra en torno a estos tres servicios, dependientes de SNE-NL y la forma de organizarse.

La **orientación laboral** gestionada a través de SNE-NL, se ofrece en las diez Agencias de empleo de SNE-NL, distribuidas en Alsasua, Tudela, Aoiz, Lodosa, Estella, Tafalla, Santesteban y tres en Pamplona (2º Ensanche, Yamaguchi y Rochapea).

Y en doce entidades colaboradoras, dos de las cuales FOREM y UGT Empleo, tienen un convenio nominativo que alcanzó hasta finales de 2016. Ambas entidades, ofrecen un servicio de orientación laboral podríamos decirlo, "generalista" dirigido a la población en general. El resto de entidades ofrecen el servicio de orientación más focalizado a colectivos concretos: AFAMMER, dirigido a mujeres del ámbito rural, AMIMET dirigido a personas con discapacidad de la Ribera Navarra, COCEMFE también enfocado a personas con discapacidad, Fundación Ilundain dirigido a jóvenes, especialmente a aquellos con dificultades de inserción, Gaztelan es un servicio "abierto" pero trabaja especialmente con colectivos en situación o riesgo de exclusión, SARE encaminado especialmente a personas con VIH y personas en situación de vulnerabilidad, Fundación Universidad Pública focalizado a titulados/as universitarios/as y finalmente, Asociación de Empresarios de Sakana y Club de Marketing que tienen un servicio más "generalista", al igual que FOREM o UGT-Empleo.

En prácticamente todas las entidades y Agencias tienen un **servicio de intervención con empresas**, bolsa de empleo, gestión de ofertas, que está estrechamente vinculado al servicio de orientación laboral. En el caso de las Agencias de empleo de Pamplona este trabajo se gestiona directamente desde la Agencia de Empresas de Iturrondo.

**Los servicios de apoyo al emprendimiento** se ofrecen en buena parte de las entidades que hemos descrito anteriormente. No obstante, nos centraremos en aquellas que tienen un programa concreto para ello con SNE-NL.

El servicio de gestión directa de SNE-NL es el servicio de apoyo al emprendimiento de Iturrondo ubicado orgánicamente dentro de la Agencia de empresas en Pamplona. En la capital también está CEIN que tiene el convenio propio, el más amplio, para ofrecer distintos servicios de apoyo al emprendimiento. Gaztelan también tiene un programa específico para abordar el emprendimiento en colectivos en situación o riesgo de exclusión social. Del servicio de apoyo al emprendimiento en las distintas zonas de Navarra se encargan: TEDER en Tierra Estella, EDER en la Ribera Navarra, Consorcio de desarrollo de Zona Media, y Cederna Garalur en la zona norte.

### ***Servicios de orientación laboral e intervención con empresas***

AGENCIAS DE EMPLEO Y AGENCIA DE EMPRESAS DE SNE-NL

Los servicios de orientación laboral se ofrecen directamente a través de las distintas Agencias de empleo de SNE-NL. Esta orientación se ofrece en todas ellas siguiendo un patrón general, que se adapta a la casuística de cada Agencia y a su personal. La orientación se desarrolla a dos niveles: una intervención de cariz más general en la que se aborda la información acerca de los servicios, los objetivos laborales, el potencial de empleabilidad de la zona, y la atención a las necesidades de información por parte de la persona usuaria. Esta atención es desarrollada por técnicos/as de Formación y Empleo de las Agencias. El segundo nivel de intervención, la orientación laboral con mayor profundidad, y con seguimiento, se realiza por orientadores/as de plantilla y por psicólogos/as adscritos al programa de parados/as de larga duración. En algunos/as casos, y dependiendo de la formación y/o experiencia, este trabajo también lo asumen técnicos/as de formación y empleo. Asimismo también se hace una primera intervención que puede ser telefónica principalmente y también presencial, para atender dudas, actualización, o procedimientos más de tipo administrativo. A ella se dedican en gran medida personal administrativo e incluso técnicos/as de formación y empleo. No obstante en este primer nivel no estaríamos hablando de orientación laboral como tal.

La organización de los equipos de trabajo, tal y como veremos de manera específica a continuación, también se aborda desde los programas. Es decir,

asignando personas concretas a programas concretos, todo depende en gran medida de los recursos de cada oficina.

La intervención con empresas: el trabajo de intervención con empresas se centra fundamentalmente en la gestión de ofertas. En prácticamente ninguna Agencia se trabaja la prospección. En los casos en los que el "cliente" es una entidad pública, se demanda apoyo en la selección de personal, en algunos casos con preparación de pruebas técnicas, etcétera. La dificultad para acometerlo es un común denominador en casi todos ellos, fundamentalmente por varias razones: falta de competencias técnicas para abordar con mayor "seguridad" estos procesos, y no tener personal suficiente, ya que varios de estos servicios se solicitan temporalmente en fechas coincidentes.

Las únicas Agencias que no trabajan esta parte son las tres de Pamplona, ya que en este caso de esto se encarga la Agencia de Empresas de SNE-NL en exclusiva, junto con la gestión del portal de empleo de Navarra.

#### Equipos de trabajo y organización:

-AOIZ: tres técnicos/as de formación y empleo, dos de ellos/as hacen la "segunda intervención" con usuarios/as y una técnica de formación y empleo se encarga de la orientación más amplia.

-LODOSA; En esta Agencia trabajan cinco profesionales. La responsable de la Agencia que se encarga además de la gestión ofertas e información inicial sobre emprendimiento. Una orientadora laboral lleva a cabo la orientación general y Programa Parados Larga Duración. Una Técnica Empleo hace Orientación general: Programas Estatales (RAI, PAE, PREPARA) y Talleres grupales. Una jefa de área que lleva la gestión de ofertas, información inicial sobre emprendimiento y formación, y una administrativa que presta la información general, y tareas administrativas.

-ESTELLA: Son siete personas, una de ellas a media jornada. El equipo es polivalente y multidisciplinar, aunque tienen asignadas algunas funciones o programas específicos: la directora de la Agencia, una orientadora, tres técnicos/as de formación y empleo, uno/a de ellos hace los talleres grupales, otro/a se encarga de la RAI, y otra persona del programa PREPARARA y del PAE, y una titulada superior dedicada a la gestión de ofertas.

-SANTESTEBAN: en esta Agencia trabajan cinco personas, dos técnicos/as de formación y empleo, un orientador laboral (del programa de parados/as de larga duración), y un auxiliar administrativo/a que trabaja junto con la dirección de la Agencia en la gestión de ofertas.

-TUDELA: trabajan diecisiete personas: dos orientadores/as titulados/as superiores, que se dedican a la orientación especializada, "segundo" nivel de intervención", y la de las mujeres que han sufrido violencia de género y personas con discapacidad. Dos técnicos/as de orientación de programas específicos (PREPARA, PAE, etcétera). Un Técnico/a para el programa de garantía juvenil que incluye labores de orientación. Cuatro técnicos/as de formación y empleo encargados de hacer la intervención de primer nivel. Cinco administrativos/as para la parte de gestión y la más "burocrática". Dos técnicos/as para la gestión de ofertas. Y la dirección de la Agencia.

-ROCHAPEA: En esta oficina trabajan diecisiete personas. El personal administrativo se dedica a la atención telefónica, sellados y renovación de tarjetas. Los/as técnicos/as de Grado Medio hacen la atención telefónica, sellados y renovación de tarjetas, primeras inscripciones, orientaciones grupales, información cursos e inscripción, actualización de datos, atención de todo tipo de consultas y demandas. Atención Garantía Juvenil. Los/as orientadores/as se encargan de la intervención en segundo nivel, más completa y con seguimientos.

-YAMAGUCHI: Aquí trabajan trece personas: cuatro administrativos/as, auxiliares, etcétera, un orientador/a, cinco técnicos/as de formación y empleo (tres de ellos/as están sujetos a programas concretos, uno con garantía juvenil y otros con mayores de 45 años), tres técnicos/as haciendo la primera intervención, y la dirección de la oficina.

-2º ENSANCHE: En esta Agencia trabajan diecinueve personas: dos orientadores/as, doce técnicos/as de formación y empleo, uno dirección y cuatro administrativos/as. Para información y sellado de la tarjeta y otras gestiones está el personal administrativo, lo que es la intervención inicial. Para nuevas inscripciones o modificaciones, programas específicos (PREPARA, etcétera) entran técnicos/as de formación y empleo, y la orientación más profunda la realizan los orientadores/as.

-AGENCIA DE EMPRESAS DE SNE-NL: La Agencia trabajan doce personas, contando la persona responsable del servicio de emprendimiento. Se dividen funcionalmente

en dos: la parte de gestión de ofertas públicas y subvencionadas, en la que trabajan cuatro personas, y la parte de gestión de ofertas privadas en la que trabajan seis personas, tres técnicos/as y tres personas de niveles administrativos, y una jefa de sección. Dentro del equipo hay una persona titulada superior experta en contratos.

#### ENTIDADES COLABORADORAS:

*FOREM*

*Orientación:* Centro integral de empleo organizado a través de los servicios a personas y servicios a empresas. Dentro de los servicios a personas tiene un servicio de información y orientación para la mejora de la empleabilidad, información profesional, diagnósticos individuales, itinerarios de inserción, tutorías personalizadas y talleres grupales.

*Intervención con empresas:* prospección, selección y gestión de ofertas. Dentro de la prospección se trabaja la detección de necesidades formativas, la difusión de perfiles de usuarios/as y las oportunidades de Empleo y ofertas.

*Equipo de trabajo:* En el programa de orientación hay imputadas al proyecto con Servicio Navarro de Empleo, 16,31 jornadas-personas y en el de itinerarios de empleabilidad 9,8 jornadas-personas.

Equipos multidisciplinares, la intermediación y la orientación se trabaja desde los mismos profesionales.

*Ubicación:* Pamplona (Mutilva), Tudela, Estella, San Adrián y Tafalla.

*UGT-EMPLEO*

*Orientación:* Departamento de orientación, migraciones y empleo donde entre otras cosas se ubica el servicio de orientación laboral, intermediación, prospección y atención a colectivos vulnerables. Es un equipo multidisciplinar compuesto por profesionales especializados por sectores y/o comarcas.

*Intervención con empresas:* intermediación, prospección, gestión de ofertas y selección.

*Ubicación:* Pamplona, Tudela, San Adrián, Estella, Tafalla y Alsasua.

Equipos multidisciplinares, la intermediación y la orientación se trabaja desde los mismos profesionales.

*Equipo de trabajo:* En el servicio de orientación laboral: trece orientadores/as, tres administrativos, con una dedicación del 75% a orientación laboral, un 10% a intermediación y un 5% a prospección.

Migraciones: ocho orientadores/as laborales, dos administrativos con la dedicación completa a la orientación social, el asesoramiento jurídico y la orientación laboral.  
Empleabilidad: servicio para la realización de itinerarios personalizados de empleabilidad, trabajan cuatro orientadores/as, y un administrativo.  
Un responsable de servicio con funciones de programación, coordinación y gestión.

#### *FUNDACIÓN GAZTELÁN*

Entidad de economía social para la incorporación de personas en situación o riesgo de exclusión social a través de itinerarios. Contribuyen al desarrollo de la economía solidaria a través de la creación de empresas y el trabajo en red con otras organizaciones de economía social.

Orientación: servicio de orientación profesional personalizada a personas desempleadas en situación o riesgo de exclusión social, y a través del programa "Conéctate", el servicio de apoyo al uso de las TIC's para la búsqueda activa de empleo dirigido a personas desempleadas en situación o riesgo de exclusión social.

Ubicación: Pamplona.

Equipo de trabajo: Una dirección de la que dependen el área de formación, el de orientación, autoempleo y administración y coordinación. Los recursos humanos financiados a través de SNE-NL-LN sería 1,32 de jornada de un/a orientador/a por cuenta ajena, un 0,40% de dirección, un 0,57% de autoempleo y un 0,33% de personal administrativo.

#### *FUNDACIÓN ILUNDAIN*

Orientación: El servicio de orientación laboral gestionado a través de SNE-NL se ubica dentro del área de inserción laboral donde se encuentran otros programas vinculados a Bienestar social y la Fundación la Caixa. Su colectivo destinatario principal son jóvenes, especialmente aquellos/as en situación de vulnerabilidad y/o con especiales dificultades de acceso al mercado de trabajo.

Intervención con empresas: prospección y gestión de ofertas principalmente.

Ubicación: Pamplona, Tudela y comarca de Baztán Bidasoa.

Equipo de trabajo: En el área de inserción laboral en general trabajan seis personas: un director, tres orientadores laborales, un orientador/a laboral con funciones de formación, y un/a técnico/a de prospección. Al proyecto con SNE-NL están imputados/as el 25% de la dirección y dos orientadores/as al 100%.

Servicio de orientación: Servicio de orientación laboral dirigido a estudiantes y titulados universitarios/as. Dicho servicio se ubica dentro de un servicio general vinculado con el mercado de trabajo y el mundo de la empresa en el que se gestan un importante número de prácticas en empresas tanto para estudiantes como para titulados/as.

Intervención con empresas: prospección y gestión de ofertas. Tienen convenios de colaboración con más de 6.000 empresas.

Ubicación: Pamplona y Tudela.

Equipo de trabajo: Un Director (una parte de su jornada imputada al proyecto con SNE-NL), y dos técnicos/as de orientación que Tienen contrato indefinido. Disponen también, de recursos propios en una parte obtenido a través de los servicios que ofrecen a las empresas.

Para la intervención con empresas tienen dos técnicos/as.

Imputan al proyecto con SNE-NL unas 2.000 horas de su equipo técnico.

#### CLUB DE MARKETING

Orientación: Servicio de orientación laboral dirigido a la población en general aunque sus perfiles de usuarios/as tienen mayor nivel de estudios, como media, del que tienen en otras entidades a excepción de la Fundación Universidad Pública.

Intervención con empresa: importante trabajo con el mundo empresarial ya que tienen asociadas como asociadas a la entidad unas 1.300 empresas, gestionan ofertas, asesoramientos, etc.

Ubicación: Pamplona

Equipo de Trabajo: Para ofrecer el servicio de orientación trabajan una coordinadora y una administrativa, y una orientadora con más de media jornada dedicada en exclusiva a la atención de usuarios/as.

#### ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS/AS DE LA SAKANA

Orientación: Servicio de orientación laboral e intermediación dirigido a la población en general de la zona de la Sakana.

Intervención con empresas: importante trabajo con el mundo empresarial tienen asociadas unas 200 empresas y ofrecen un servicio integral a las empresas, gestión de ofertas, selección de personal, etcétera.

Ubicación: ubicación física en Arbizu pero ofrece servicio a toda la zona de Sakana.

#### AMIMET

Entidad que trabaja la integración laboral y social de las personas con discapacidad.

Orientación: El servicio de orientación se organiza en torno a dos proyectos: "En forma de talento" que trabaja la formación en competencias clave y orientación individualizada, y "Coaching para la orientación laboral".

Intervención con empresas: De manera conjunta ambos servicios gestionan una bolsa de empleo. Hacen prospección, asesoran a empresas en el cumplimiento de la LISMI, gestión de ofertas, etcétera.

Ubicación: está ubicado en Tudela aunque atiende a personas de toda la merindad.

#### COCEMFE

Es una entidad estatal, con sede en Navarra. Es la Confederación Española de personas con discapacidad física y orgánica, aunque actualmente trabajan con personas con todo tipo de discapacidad. Una de sus líneas más importantes de trabajo es la integración laboral y social.

Orientación: se organiza dentro de los programas de empleo y engloba la orientación laboral y la prospección.

Intervención con empresas: prospección, selección, "acompañamientos y tutelajes" en la inserción, en los casos necesarios, información y asesoramiento, etcétera.

Ubicación: Pamplona, Estella y Tafalla.

#### SARE

SARE es una asociación que trabaja en la inserción socio laboral de personas con VIH y/o personas en situación o riesgo de exclusión.

Orientación: El servicio de orientación se trabaja desde la intervención integral de servicios y recursos para personas con VIH o en situación o riesgo de exclusión social. El servicio se aglutina en torno al proyecto "Empleo +, construyendo el futuro de las personas en Riesgos de exclusión social a través del empleo".

Organización: una técnica contratada para la atención del servicio de orientación. Esta persona distribuye su tiempo de trabajo de la siguiente forma: un 60% de dedicación al acompañamiento e intervención con usuarios/as, un 30% a formación y un 10% a atenciones familiares.

Ubicación: Pamplona y comarca.

Es una asociación de familias y mujeres del entorno rural. El colectivo principal de atención del servicio de orientación son mujeres del ámbito rural de Navarra.

Orientación: el servicio de orientación abierto con el proyecto con SNE-NL se gestiona a través de una técnico/a específicamente contratada para ello. De manera puntual se contrata a dos profesionales para sesiones grupales de formación.

Ubicación: El servicio no tiene una sede fija sino que se ubica en locales cedidos por distintos municipios, generalmente pertenecientes a ayuntamientos. Su ámbito de actuación principal son las zonas rurales de Tierra Estella, y Zona Media y en menor medida Ribera.

**Servicios de apoyo al emprendimiento:**

*\*Aquí sólo incluimos aquellas entidades que tienen un programa o programas específicos con SNE-NL para ofrecer este servicio.*

SERVICIO DE APOYO AL EMPRENDIMIENTO DE LA AGENCIA DE EMPRESAS DE SNE-NL

Servicio de apoyo al emprendimiento: El servicio prestado en Iturrondo de apoyo al emprendimiento tiene dos áreas: el asesoramiento individual y la formación. Se ofrece un "paquete" formativo general de una semana de duración en el que se abordan temas clave para puesta en marcha de un proyecto.

Organización: hay una persona contratada que ejerce como responsable de área, se encarga de organizar la formación, y dar asesoramientos individualizados. Para el asesoramiento individual se cuenta también con tres técnicos/as externos/as. Y para la formación con dos docentes, también contratados/as externos/as.

Ubicación: Pamplona pero con servicio abierto a toda Navarra.

CEIN

Servicios de apoyo al emprendimiento: Es la entidad que gestiona mayor volumen de servicios en materia de apoyo al emprendimiento. Los servicios se concentran principalmente en dos programas: el vivero de empresas, empresas con especial potencial de desarrollo ubicadas físicamente en CEIN, y la Aceleradora, donde se trabaja a través de grupos de trabajo la conformación de todo tipo de proyectos. También está la gestión de la web; [www.navarraemprende.es](http://www.navarraemprende.es)

Organización: En esta entidad trabajan veinte personas ubicadas en distintas áreas de trabajo vinculadas entre sí: "Generación" (proyectos) en la que trabajan cuatro personas, "Creación" en la que trabajan seis personas, y "seguimiento" en el que se ubican cuatro profesionales. También está la dirección, tres personas de administración, una de finanzas, y una en portería. Cuentan asiduamente con expertos/as y profesionales en distintas materias para ofrecer información y formación de carácter específico.

Ubicación: Pamplona pero con servicio abierto a toda Navarra.

FUNDACIÓN GAZTELÁN

Servicio de asesoramiento al autoempleo: para personas emprendedoras con una idea de negocio, principalmente a personas con dificultades de acceso al mercado laboral. Intervenciones, información y asesoramiento personalizado, realización de planes de empresas y análisis de viabilidad y análisis de fuentes de financiación existentes. Dicho servicio es ofrecido por una técnica.

CONSORCIO DE DESARROLLO DE LA ZONA MEDIA

Servicios de apoyo al emprendimiento: fundamentalmente tienen tres líneas de trabajo, el asesoramiento individual, que es el más importante, la formación y/o talleres grupales, la sensibilización y seguimiento de empresas. El eje de trabajo transversal a este y todos sus servicios es el desarrollo de la potencialidad de la zona y sus habilitantes. Dichas intervenciones se enmarcan dentro del servicio de Agencia de empleo y desarrollo local de la Zona Media.

Organización: Para llevar a cabo este trabajo tiene asignadas dos técnicas a jornada completa, también engloba parte del trabajo de la dirección, una técnica de proyectos y contabilidad, y una administrativa.

Ubicación: la sede está en Olite pero ofrece puntos de atención en distintas localidades navarras de la Zona Media: Tafalla, Puente la Reina, Caparroso, Carcastillo, Larraga, Mendigorriá, Miranda de Arga, Artajona, San Martín de Unx, Santacara y Murillo el Cuende.

TEDER

Servicios de apoyo al emprendimiento: su planteamiento de trabajo se aborda desde un eje central: la persona, el proyecto y el territorio. Ofrecen servicios de asesoramiento individual, acciones grupales en función a las necesidades que se van detectando y la consolidación o seguimiento de empresas ya creadas.

Organización: tienen asignado al proyecto con SNE-NL tres técnicas y media que son quienes están al frente del servicio, bajo la supervisión de una coordinadora y/o responsable del mismo.

Ubicación: la sede central está en Estella pero tienen dos puntos de atención: Viana y Zudaire. No obstante el servicio está abierto a toda la zona de Tierra Estella.

EDER

Servicios de apoyo al emprendimiento: Ofrecen los servicios de la cartera de servicios ya marcadas por SNE-NL, descritos en las anteriores entidades: asesoramiento individual, acciones-talleres grupales y de sensibilización en centros educativos y a la sociedad en general, y seguimiento de empresas ya creadas. Asimismo disponen de una bolsa de ideas de negocio para quienes acuden al servicio sin una idea clara.

Organización: tienen asignado al proyecto tres técnicos/as a jornada completa. Dos personas están al 100% y la tercera jornada la ocupan dos técnicos/as a media jornada. La dirección y/o coordinación va rotando y forma parte del equipo de trabajo.

Ubicación: la sede central está en Tudela pero atienden en locales municipales en distintas localidades de la Ribera Navarra.

CEDERNA GARALUR

Servicios de apoyo al emprendimiento: Ofrecen los servicios de la cartera de servicios marcadas por SNE-NL. Fundamentalmente dos: asesoramientos y atenciones personalizadas, y acciones de sensibilización e información grupal en centros formativos donde se trabaja la capacidad emprendedora, y específicamente con personas desempleadas, así como un servicio de asesoramiento a empresas ya creadas.

Organización: trabajan en el servicio diez personas, ocho técnicos/as haciendo atención personalizada en ocho puntos de atención diferentes, una dirección coordinación y un/a administrativo/a. No todo el personal está adscrito al programa de SNE-NL

Ubicación: la sede central está Arbizu pero tiene dieciocho puntos de atención: Erro, Esteribar, Valle de Aezkoa, Valcarlos, Aoiz, Lumbier, Elizondo, Urdax, Zurragamurdi, Alsasua, Lekunberri, Leitza, Ulzama, Larraintzar, Santesteban, Lesaka y Sangüesa

## 5.1. EXPERIENCIA DE TRABAJO

En cuanto a la experiencia EN SERVICIOS DE ORIENTACIÓN, podríamos hacer una diferencia clara entre las Agencias y las entidades colaboradoras. *Las Agencias de empleo* llevan trabajando en la intervención con su usuarios/as desde su origen. No obstante la orientación laboral, propiamente dicha, es más reciente. Siempre se ha trabajado en el asesoramiento a usuarios/as para la búsqueda activa de empleo. Pero la orientación laboral con una intervención de mayor intensidad, se empieza a fraguar, aunque no hay una fecha exacta, desde hace unos 9 años, y más intensamente desde hace unos 4 ó 5. Según la Agencia y las posibilidades de su personal, la orientación se inicia antes o más tarde. En Pamplona, en general se empezó a trabajar antes porque tenían plantillas más extensas y profesionales que lo trabajaban.

En Servicio Navarro de Empleo-Nafar Lansare hay una plantilla "pequeña" de orientadores/as fijos/as y 6 "nuevos" orientadores/as que se incorporan de manera temporal, con el programa de parados/as de larga duración, todos/as ellos/as dan una orientación en sentido amplio. El generalizar la orientación laboral como servicio central, se pone en marcha con el objetivo de que el servicio de orientación en una atención primaria general se de en las propias Agencias de empleo de SNE-NL y en su caso con derivaciones a entidades para trabajar especificidades, colectivos concretos, o necesidades particulares.

Por su parte en las entidades colaboradoras nos encontramos también diferencias. Tenemos un mapa de entidades con una amplia experiencia en un servicio de orientación laboral específico. Muchas de ellas llevan más de 15 años ofreciéndolo: FOREM, 15 años, UTG desde 1996, Gaztelán desde 1995, Club de marketig desde 1995, o la Fundación Universidad desde 1999.

Otras entidades tienen una experiencia de abordar la orientación no como servicio específico sino como una actividad dentro de programas concretos: Fundación Ilundain, con amplia experiencia en gestión de proyectos de Escuelas Taller y Talleres de Empleo y programa de inserción socio laboral para jóvenes en riesgo de en situación de vulnerabilidad; AMIMET como Centro Especial de Empleo como una actividad dentro de este; la asociación de Empresarios/as de Sakana que tiene una amplia experiencia en la gestión de una bolsa de empleo, y en torno a ella la intervención con usuarios/as; y AFAMMER y SARE que tienen una experiencia más vinculada al trabajo con colectivos, como es el caso de SARE o de gestión de proyectos concretos como es el caso de AFAMMER.

Si hablamos de la experiencia que entidades y Agencias tienen en materia de ASESORAMIENTO AL AUTOEMPLEO, podríamos decir que hay más uniformidad. La mayoría de las entidades Consorcios, Asociaciones, Gaztelán y por descontado el propio CEIN, tienen una amplia experiencia en ofertar servicios de apoyo al emprendimiento. Podríamos decir que es una actividad que se inicia desde la propia constitución de las entidades. En el caso de Consorcio, asociaciones y CEIN, este servicio es el eje central de su intervención. Es decir, el área de trabajo más importante.

En este punto hay que aclarar que hay entidades que ofrecen servicios de orientación e intervención con empresas ofrecen también servicios de apoyo al emprendimiento: FOREM, UGT-Empleo, Fundación Universidad Pública, Club de Marketing, etcétera, con una amplia experiencia de trabajo en esta área. No obstante, tal y como hemos señalado inicialmente, analizaremos únicamente aquellas que tienen programas específicos con SNE-NL para ello.

## 5.2. RECURSOS TÉCNICOS Y MATERIALES

Aquí haremos una distinción, los recursos técnicos para la gestión y registro que se utilizan para contabilizar las intervenciones, y los recursos técnicos de apoyo al personal técnico/a y a los/as usuario/as, como guías y protocolos de trabajo e intervención, tutoriales, materiales formativos y de apoyo a los profesionales, etc.

### Recursos de gestión y registro;

Aquí haremos una distinción entre entidades y Agencias.

Las Agencias funcionan generalmente con bases de datos propias y comunes de SNE-NL, Orientabidea, y de carácter estatal como SISPE, Silcoiweb. Además de las fichas de registro, contratos de compromiso, formularios de diagnóstico, de itinerarios, etc. exigidos por cada uno de los programas o del propio SNE-NL, suelen tener bases de datos propias, generalmente en Excel para organizar y gestionar parte del trabajo de intervención con usuarios/as y en su caso gestión de ofertas.

Las entidades colaboradoras funcionan casi todas ellas con bases de registro y de gestión propias. En algunos casos generales para toda la entidad u organización Hay algunas que tienen implantados sistemas de calidad sobre los cuales se han creado programas informáticos de registro, control y seguimiento de todas sus actividades incluidas los servicios de los que hablamos aquí.

Todos los instrumentos de registro son diferentes y están adaptados a la casuística de cada entidad, hay algunos con programas informáticos complejos pero muy operativos en su uso y practicidad en los que se integra, las empresas, los/as usuarios/as, las ofertas, las intervenciones, etc.

Además todas ellas trabajan con los instrumentos técnicos de registro, control y seguimiento exigido por SNE-NL y los distintos programas en los que participan.

El tener exigencias de registro y control diferentes casi para cada programa "complica" la funcionalidad del servicio;

"...el tiempo que pasamos registrando los códigos, metiendo, aquí y allá... no lo pasamos atendiendo... haciendo más seguimiento..."

FUENTE: entrevista profesionales.

Recursos técnicos de apoyo al servicio; guías, protocolos, etc.:

Las Agencias de empleo disponen de los recursos técnicos que se le han facilitado desde los Servicios centrales y aquellos que han ido recopilando a través de otras entidades o por búsquedas de internet, etc.

Existen protocolos elaborados por SNE-NL hace más de 10 años para la gestión de demandas, la gestión de ofertas, la orientación laboral y la selección de personal. No obstante son pocas las Agencias que los nombran como referente de trabajo. Tampoco está claro si su uso sigue o no vigente.

Y por otra parte están todos los materiales trabajados en la Red de Información y Orientación de Navarra, que tiene instrumentos y materiales de apoyo al trabajo de profesionales, y en el que participaron personas de las Agencias y las entidades colaboradoras.

Algunas Agencias tienen materiales de apoyo a los talleres grupales, sobre BAE, y distintas materias relacionadas con la búsqueda activa de empleo. En muchos casos es "cosecha" de cada Agencia y en otras ocasiones estos materiales se han pasado de unas a otras, introduciendo elementos específicos de su zona.

En el caso de los materiales técnicos desarrollados por las entidades colaboradoras, es especialmente amplio el trabajo de aquellas entidades con mayor experiencia en el campo de la orientación laboral y los servicios de apoyo al emprendimiento. Estas disponen de;

- Materiales de trabajo y formación para la sesiones grupales, power point, manuales, ejercicios dirigidos/as a usuarios/as.
- Protocolos de trabajo para intervención, metodologías, etc.
- Guías temáticas de distinta índole relacionada con la búsqueda activa de empleo, entrevistas, elaboración curricular, itinerarios de empleabilidad, realización de diagnósticos, etc.
- Materiales formativos sobre competencias clave, competencias digitales para la búsqueda activa de empleo, etc.
- U otros materiales como tutoriales, etc.

A todas luces el material disponible es muy amplio e interesante para trabajar y compartir entre todos/as los/as profesionales que se dedican a la orientación por cuenta propia y por cuenta ajena. Y es que muchos de estos materiales se han desarrollado en el marco de colaboración con SNE-NL.

### **5.2.1. SISTEMA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO**

Las Agencias de empleo no disponen de un sistema de evaluación y seguimiento tutelar de acciones de orientación e intervención con usuarios/as, ni tampoco para evaluar el trabajo de intermediación con empresas. En el caso de servicios de apoyo al emprendimiento aplican un cuestionario para medir la satisfacción con los servicios de formación, muy similar al que se utiliza para valorar las acciones "generales" de formación.

En el caso de las entidades colaboradoras de los servicios de apoyo al emprendimiento, tampoco disponen de un sistema de evaluación en sí mismo. No obstante tienen un servicio para el seguimiento de los distintos proyectos. En el caso de CEIN están inmersos dentro de un sistema de calidad que incluye la valoración los/as usuarios/as y de sus servicios.

Donde más se evalúa es en las acciones grupales donde se aplican cuestionarios de valoración, normalmente, similares a los que se aplica a las acciones formativas, no obstante en pocas ocasiones se analizan dichos cuestionarios.

Quienes más aplican sistemas de evaluación de servicios centrado en los/as usuarios/as, son las entidades colaboradoras para la orientación laboral. La mayoría de entidades está inmersa dentro de programas de calidad como ISO, FQM, Y dentro del mismo se establece todo un sistema de seguimiento y evaluación de las distintas actividades que tiene la entidad.

Podemos distinguir dos partes en la mayoría de ellos: lo que es en sí el registro y el seguimiento de las intervenciones y los/as usuarios/as, y lo que es más una evaluación en sí misma. No todas aplican cuestionarios de evaluación o impacto, propiamente dichos. Lo que más se utiliza son las encuestas de valoración o satisfacción de usuarios/as. Todas las entidades utilizan este sistema para la planificación siguiente y mejora continua de las acciones. Hay entidades, como FOREM, que disponen de un sistema tutelar de evaluación y seguimiento de acciones de evaluación centrado en técnicas cuantitativas, aplicación de cuestionarios específicamente diseñados para ello, y técnicas cualitativas, con una metodología definida y medida. Cada año presenta un pormenorizado informe en el que se aborda el "impacto" que las acciones de orientación tienen en la empleabilidad de los/as usuarios/as.

En cualquier caso cada entidad utiliza instrumentos de valoración y/o evaluación diferentes. En este sentido hay quien señala claramente la necesidad de tener un sistema único y centralizado de acciones tutelares de orientación laboral.

Otras entidades, las más pequeñas generalmente, tienen sistemas de evaluación y seguimiento de carácter más cualitativo a través de la recogida "informal" de opiniones y/o a través de la aplicación de encuestas de satisfacción.

El trabajo menos "evaluado", en un sentido estricto, es el desarrollado con las empresas. Algunas entidades, abordan un seguimiento de la oferta y cuestiones relativas a la satisfacción con el servicio, pero no se aborda la evaluación tutelar como en el caso de la orientación.

No existe un sistema de evaluación integral de acciones individualizadas de orientación e intervención con empresas, común y protocolizado, que sería necesario a todas luces para ver el impacto y eficiencia de la orientación y la intervención con empresas gestionadas a través de una misma entidad, SNE-NL. Una evaluación entendida como parte del proceso de trabajo, que parte desde la planificación del programa de manera cíclica, hasta llegar a intervenir con propuestas concretas en el siguiente trabajo de planificación.

### 5.3. LOS/AS PROFESIONALES

El perfil mayoritario de los/as profesionales que se dedican a la orientación laboral en Navarra, es el de una persona **con estudios universitarios dentro del área de humanas y sociales** principalmente, aunque también hay personas con titulaciones de otros ámbitos como el económico o el empresarial. Y hasta aquí lo común a prácticamente todos/as ellos/as.

*En lo referente a la experiencia relacionada directamente con la orientación, vienen las diferencias.* Nos encontramos con entidades con una amplia experiencia de trabajo en orientación como Gaztelán, Fundación Universidad Pública, FOREM, UGT-Empleo, etc. cuyos/as profesionales pueden llegar a tener en algunos casos más de 15 años de experiencia y un amplio abanico de formación vinculada a la especialidad.

En cualquier caso en prácticamente todas las entidades colaboradoras la mayoría posee experiencia y/o formación relacionada con la orientación laboral.

El caso de las *Agencias de empleo* el perfil es más heterogéneo debido a las circunstancias de contratación y vinculación con programas específicas. Los/as dos perfiles que mayoritariamente trabajan la orientación laboral son; los/as orientadores/as y los/as técnicos/as de formación y empleo. En no pocos casos además la dirección de oficina, por su formación y experiencia, puede llegar a asumir también estas funciones.

La mayoría de los/as técnicos/as de formación y empleo tiene titulaciones universitarias de muy diversa índole y especialidad. En algunos/as casos, si se trata de personal indefinido, la práctica totalidad tienen experiencia en intervención con usuarios/as pero no todos/as en una orientación laboral propiamente dicha.

En los casos en los que los/as técnicos/as no son personal indefinido y llevan menos tiempo, su experiencia es muy variada y depende del puesto que ocuparon con anterioridad, y no siempre está relacionado con la orientación. Ello implica necesariamente una formación por parte de la misma oficina con los recursos que esta dispone.

En el caso de los/as orientadores/as como tal, existe también una clara diferencia entre quienes tienen "plaza fija" y han prestado este servicio "desde siempre", que cuentan con una amplia experiencia y formación relacionada con la especialidad, y quienes han entrado con el programa de "parados/as de larga duración". Para ello se utilizaron listas generales de psicólogos/as que en muchos casos no tenía formación relacionada con la orientación laboral, y procedían de áreas de trabajo tan dispares como la atención a la discapacidad, la atención a la infancia, etc. Lo

que también ha supuesto esfuerzos de adaptación y "autoformación" desde las propias Agencias.

En ambos casos se demanda claramente una formación global en materia de orientación laboral que se solicita común desde el propio SNE-NL.

*Algunas particularidades; polivalencia versus especialización.*

En las entidades colaboradoras y también en las Agencias que trabajan tanto la orientación como la intervención con empresas, se detectan dos formas diferentes de funcionar que implica dos perfiles diferentes. Están por un lado las entidades que entienden que el perfil profesional de quienes orientan debe ser polivalente y debe asumir también funciones relacionadas con la intervención con empresas, fundamentalmente de prospección. Y quienes separan claramente a los/as profesionales que hacen intervención con empresas, prospección, de quienes trabajan la orientación laboral.

Quienes trabajan con la óptica de un perfil profesional polivalente aluden a que es necesario que el orientador/a esté en contacto con las empresas, el mercado de trabajo, ya que ambos servicios, orientación e intermediación, están directamente relacionados. El/la orientador/a necesita tener una visión de conjunto y es quien mejor puede "seleccionar" a las personas puesto que han tenido contacto directo con ellas.

En algunas Agencias de empleo también aplican esta forma de trabajo, muchas veces impulsada por la propia estructura de personal de la oficina y las necesidades de la zona.

En el caso opuesto están las entidades y Agencias de empleo que trabajan con distintos profesionales la orientación y la intervención con empresas. Quienes trabajan en la intervención con empresas, tienen un perfil base con titulaciones superiores y con formación complementaria en algunos casos en materia de selección de personal y Recursos Humanos. En este punto tendremos que añadir que son las Agencias las que en mayor medida demandan más formación para poder acometer mejor este trabajo en áreas como contratación, selección de personal, elaboración de pruebas técnicas, procesos, entrevistas de selección, etc. sobre todo para el apoyo que en muchas localidades solicitan los ayuntamientos.

En el caso concreto de UGT-Empleo tienen un equipo multidisciplinar donde el trabajo de los orientadores/as que ofrecen la orientación individualizada, se ve complementado por un equipo de profesionales especializados por sectores/as y/o comarcas.

### *Profesionales de apoyo al emprendimiento*

Tanto los consorcios como las asociaciones de zona y los/as profesionales que intervienen en el apoyo al emprendimiento tanto en SNE-NL como en CEIN cuentan con un perfil profesional más parejo. En todos los casos poseen titulación superior y amplia formación en distintas áreas y en la mayoría de los casos, algunos/as profesionales con más de 10 años de experiencia.

### *PERFILES IDEALES*

Respecto a los/as profesionales hay que hacer una serie de diferenciaciones. Por un lado está el perfil de **profesionales de la orientación;**

-Titulación superior, en principio abierta, aunque se puede valorar especialmente aquellas vinculadas con las áreas sociales, especialmente psicología, pedagogía, etc.

-Formación específica general en materia de orientación laboral, donde las habilidades sociales y ahora el coaching, tengan un peso específico. El conocimiento sobre metodologías de trabajo, elaboración de diagnósticos, itinerarios, evaluación y seguimiento, etc. Conocimiento sobre el trabajo con colectivos con especiales dificultades.

-Experiencia alternativa de al menos 6 meses en el ámbito de la orientación laboral o similar.

-Actitudes valorables; empatía y pro-actividad.

### ***Profesionales de apoyo al emprendimiento.***

-Titulación; en algunos casos consideran que la titulación de económicas es una titulación muy apropiada para ocupar este puesto, no obstante son válidas titulaciones de otras áreas que pueden ir de las ciencias económicas y sociales (derecho es una especialidad valorada por el conocimiento normativo) a la ingeniería.

-Formación complementaria: está, al igual que en los perfiles anteriores, es la parte más importante. Es esencial tener competencias normativas, fiscales y de contabilidad, competencias vinculadas al conocimiento del mercado de trabajo, competencias en habilidades sociales- coaching, etc.

-Experiencia; de al menos 6 o 12 meses en torno a servicios de apoyo a profesionales o emprendedores/as. Es valorable la experiencia de trabajo en el mundo de la empresa.

-Actitudes valorables; empatía y pro-actividad.

### **5.3.1. NECESIDADES FORMATIVAS.**

Vamos a comenzar por las *Agencias de empleo y en concreto con los perfiles de Técnicos/as de Formación y Empleo y los/as orientadores/as nuevos que se incorporan con el programa de parados/as de larga duración*. En estos casos casi podríamos decir que ha habido una demanda unánime de:

*-FORMACIÓN GENERAL DE ORIENTACIÓN LABORAL. Dentro de este "paquete" formativo nos han destacado temas como:*

*-Coaching, habilidades sociales.*

*-Metodologías de trabajo para la elaboración de diagnósticos e itinerarios*

*También otros como;*

*-Búsqueda activa de empleo.*

*-Conocimiento sobre el mundo de la empresa; RR.HH., etcétera.*

*-Contratos, S.S., etcétera.*

*-Formación en selección de personal y gestión de ofertas. (En los casos de las Agencias de zona).*

El planteamiento que mayoritariamente hacen las Agencias es que esta formación se impartiera de manera conjunta desde el SNE-NL. Esta formación "para todos/as" implicaría también mayor uniformidad en los protocolos de trabajo y en la tipología de servicio que se presta en todas las Agencias. Decir que desde SNE-NL ya se ha iniciado la formación en este sentido.

Respecto al resto de entidades, diremos que la mayoría está inmersa también dentro de planes de formación internos a través de los cuales abordan distintos temas relacionados con el desempeño de su trabajo. No obstante algunos/as profesionales nos plantean que sería muy interesante articular formación de "píldoras" sobre temáticas concretas desde SNE-NL como elemento de conocimiento pero también de intercambio de formas, metodologías y materiales de trabajo.

Algunos temas que nos han trasladado:

*-Coaching-habilidades sociales*

*-El trabajo con colectivos con especiales dificultades: cómo comunicar temas como la falta de higiene, de hábitos, etcétera.*

*-Nuevas metodologías sobre la elaboración de diagnósticos e itinerarios.*

*-Conocimiento sobre el mercado de trabajo en Navarra y nuevos nichos o potencialidades de empleo y de negocio.*

- Información y conocimiento de materiales "punteros" de apoyo a profesionales de la orientación y el apoyo al emprendimiento.*
- Orientación laboral basada en competencias.*
- Prospección*
- Selección de personal.*
- Formación en marketing aplicado a redes para trabajar la "publicidad" y el dar a conocer los servicios.*
- Actualización permanente de competencias asociadas a la orientación laboral.*
- Como integrar las competencias técnicas y las competencias personales, etc.*

El objetivo sería doble: formarse procurando además una "puesta al día" común, y el intercambio de visiones, metodologías, etcétera; y crear un espacio técnico de trabajo para "compartir y crecer", evitando duplicidades y haciendo un aprovechamiento máximo de los recursos materiales y humanos.

En este punto y sobre una necesidad formativa-informativa con la que casi todos/as los profesionales coincidían es sobre el mercado de trabajo, primero en Navarra pero también a nivel estatal y europeo.

En este sentido planteo una propuesta concreta:

- Que el Observatorio de la Realidad Social realice informes bianuales (o con la periodicidad que se considere) sobre el tejido empresarial, los perfiles competenciales que demandan, y las potencialidades de negocio de nuestro contexto de trabajo más próximo.*

Es una forma importante de encardinar y coordinar los recursos en torno a las políticas activas de Navarra para hacer una mejor y mayor aprovechamiento. Sería también una información útil para la planificación formativa.

Otra demanda formativa que ha surgido por parte de bastantes profesionales en la formación-información en materia de:

- Contratación.
- Convocatorias, subvenciones, bonificaciones, etcétera, interesantes para profesionales de la orientación y apoyo al emprendimiento.
- Oferta formativa y convocatorias de acreditación.

Más que formación en este caso se trataría de información de actualización cada cierto tiempo dirigida a profesionales.

En el caso de la intervención con empresas, las demandas formativas son muy marcadas, sobre todo desde las Agencias de empleo territoriales que demandan formación para poder acometer mejor los procesos apoyo a los de selección que se les demanda desde las entidades locales:

-Formación en procesos de selección de personal, metodologías de entrevistas, preparación de pruebas técnicas, etcétera.

### **5.3.2. RECLAJE DE PROFESIONALES**

A nivel general, la práctica totalidad de profesionales está sujeta a formación permanente. En el caso de los servicios de apoyo al emprendimiento la formación es casi una "exigencia" por la actualización que requiere la parte normativa vinculada a la puesta en marcha de un negocio, así como convocatorias, subvenciones, etcétera. O la propia evolución tecnológica de herramientas como la venta, el marketing, etcétera. Y por supuesto, el propio mercado de trabajo, su funcionamiento y sus potenciales espacios de negocio.

En el caso de la orientación hablemos primero de las entidades, muchas de ellas tienen planes de formación anuales globales propios en los que se incluye formación específica para las áreas de trabajo de las que aquí hablamos. Casos con planes específicos como Fundación Universidad Pública, Gaztelán, Fundación Ilundain, FOREM o UGT. Otras están sujetas a planes anuales de formación que se gestan a nivel de central, de todo el grupo, como COCEMFE y SARE. Otras entidades como AFFAMER, AMIMET, se forman principalmente usando recursos externos. Esta vía es también utilizada por el resto de profesionales como complemento a la formación interna que se ofrece desde la entidad.

Las temáticas en las que en el último año se han formado las entidades han sido muy variadas y las podríamos agrupar en dos grandes grupos: la referida a métodos y técnicas y la relacionada con colectivos. Algunos de las temáticas trabajadas por las entidades:

-Formación de profesionales que promueven la inserción de personas y colectivos con dificultades de acceso al empleo.

-Más allá de la intermediación laboral: diseño de nuevas actuaciones y gestión general de programas de orientación laboral dirigidos a personas en situación de exclusión social.

-Claves culturales para la población africana.

-Redes sociales para BAE.

-Acompañamiento social.

-Nuevos métodos y técnicas.

- Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales y de Formación Profesional. Vías para establecer procedimientos de acreditación.
  - Desarrollo de competencias y habilidades personales transversales.
  - Actualización de competencias de orientación laboral.
  - Prospección.
  - Orientación por competencias.
  - Nuevas técnicas aplicadas a la orientación laboral
- Y un largo etcétera.

Por su parte las Agencias acuden a la formación que se ofrece desde el propio SNE-NL en materia tanto de herramientas, para conocer el funcionamiento de la nueva base de usuarios/as de orientación, pasando por la formación relacionada específicamente con la orientación. Además, trabajan mucho "la formación en cascada" unos/as profesionales van formando a otros/as nuevos/as o que cambian de ubicación y se inician en la orientación, o pasan de una intervención más "superficial" a una orientación propiamente dicha. En este sentido, tal y como hemos señalado en el apartado de necesidades formativas, demandan más formación general vinculada a la orientación.

El planteamiento en este punto es saber si existe la posibilidad de "abrir" la formación que se imparte desde las entidades hacia otros/as profesionales. Cuando se trata de formación interna o un Plan propio puede resultar más complicado en cualquier caso es un "punto" que anoto a la reflexión puesto que resultaría muy beneficioso para todos/as. El "compartir" conocimientos, un camino que probablemente permita sumar a todas las partes.

## 5.4. LAS INTERVENCIONES

En materia de **orientación laboral** la tipología de las intervenciones en todos los casos, Agencias y entidades colaboradoras, las podemos dividir en dos: intervenciones individualizadas e intervenciones grupales.

*En el caso de las Agencias, las intervenciones se realizan a tres niveles;*

-Un primer nivel de intervención es para dar una información básica, atender a temas burocráticos y/o de registro.

-Un segundo nivel donde se hace un primer diagnóstico y una valoración inicial, y se aporta información básica general a la persona usuaria en función a sus necesidades.

-En un tercer nivel estaría la orientación laboral más amplia, que está dirigida a personas que lo demandan específicamente, o a casos que se derivan del segundo nivel de intervención. No todos/as los/as usuarios/as de las Agencias pasan a este tercer nivel.

En el caso de las entidades la orientación laboral se presta, a nivel general, a todos/as los/as usuarios/as que pasan por el servicio, adaptada eso sí a las necesidades de cada uno/a. Puede haber usuarios/as que acuden únicamente a registrarse en la bolsa de empleo, hay otros/as que están dentro de itinerarios de orientación con otras entidades, o buscan información-orientación en algo un tema concreto como formación.

*La intervención más amplia es la que está vinculada a itinerarios/as. Aquí el/la usuario/a tiene que firmar un compromiso que implica obligaciones y deberes tanto por parte de la entidad como parte del/la usuario/a. En estos casos las intervenciones y seguimientos con una misma persona son mucho más numerosos y de mayor intensidad.*

Dentro del trabajo de orientación hay *dos funciones básicas*, cuando hablamos de una orientación en profundidad o de "itinerarios": la elaboración del diagnóstico primero, y el itinerario después. Este proceso de carácter "general", es a su vez de carácter flexible y se adapta, tanto en tipo como en instrumentos, cada entidad tiene los suyos, como a las necesidades del usuario/a. Podríamos decir que ningún diagnóstico, ni ningún itinerario es igual. La "intensidad" y la duración de los procesos dependerá de cada individuo y el objetivo es el acompañamiento hasta la inserción laboral.

Los objetivos que se trabajan en la orientación dependen de cada caso concreto no obstante se pueden abordar desde objetivos laborales, motivación y autoestima, recursos para la búsqueda, vías y/o caminos para la búsqueda, competencias técnicas y personales, itinerarios formativos, etcétera.

La orientación individualizada normalmente se combina con la orientación de carácter grupal en temas como:

- Entrevistas de trabajo.
- Currículum y cartas de presentación.
- Competencias digitales para la búsqueda de empleo. Este contenido se antoja como crucial tanto para usuarios/as como para profesionales.
- Pruebas psicotécnicas y de personalidad.
- Habilidades sociales, motivación y autoestima, etc. Técnicos/as y usuarios/as recalcan estos temas como fundamentales para trabajar de manera grupal. Refuerza el trabajo de la orientación individualizada y hace que el usuario/a "empaticice" más con su propia situación y la de los demás.
- Redes sociales (Twitter y LinkedIn) y búsqueda de empleo a través de internet. Muy relacionado con las competencias digitales.
- Correo electrónico.

También se ofrecen, aunque por menos entidades, orientaciones grupales con temas relacionados con el Sistema Nacional de Cualificaciones:

- Procesos de acreditación de la experiencia, Certificados de Profesionalidad, etcétera.

Y otros temas, aunque en menor medida como, búsqueda de trabajo en el extranjero, etcétera.

En el caso de las Agencias de empleo a través del programa de vinculación de las políticas activas y pasivas, se llevan a cabo talleres informativos acerca de todos los servicios que se ofrecen en la Agencia, y sobre cuestiones de información general que les pueden interesar. En algunas comarcas nos comentan que es difícil organizarlos ante la dificultad de "juntar" grupo debido al menor número de usuarios/as y a la misma dispersión geográfica.

La mayoría de entidades y Agencias se centra en las temáticas más directamente relacionadas con la búsqueda activa de empleo, más "básicas", o de primer nivel.

Este tipo de talleres vienen a complementar el trabajo de la orientación individualizada aportando una información más especializada y amplia. Esta metodología facilita el intercambio y el aprendizaje a través de los/as otros/as.

En la mayor parte de las entidades y Agencias se programa en función a las necesidades de sus usuarios/as, es orientación "ad hoc". Se pudiera dar un mayor aprovechamiento de las misma se publicitara en un espacio común al que tuvieran acceso usuarios/as y entidades.

### **La orientación hacia el empleo por cuenta propia**

En esta parte destacamos *dos formas de intervención claramente diferenciadas*, la grupal como eje central, que se aplica por CEIN, y la individual, que la aplican el resto de entidades desde consorcios y asociaciones hasta el propio SNE-NL, donde el trabajo grupal se entiende cómo complementario.

En el caso de CEIN tienen fundamentalmente dos programas de trabajo: la ACELERADORA, un programa grupal de apoyo al desarrollo de proyectos personales. El programa consta de varias sesiones en distintos temas clave para el desarrollo del proyecto, desde el "ideario" pasando por la parte más "burocrática" de sesiones financieras, de capacidad emprendedora, los primeros pasos jurídicos, etcétera. Todo ello desde la praxis y a través de los casos concretos que cada usuario/a aporta. En este caso se busca de manera explícita la proactividad del usuario/as que es quién tiene que investigar, centrar su idea de negocio, su plan de viabilidad, etcétera. Entienden que los/as profesionales no pueden saber de todo, son los/as usuarios/as los que deben "informarse" e indagar además como fórmula para ir dando forma a su proyecto. Este servicio está abierto a todo el público en general.

El segundo proyecto, el "Vivero" donde están ubicadas físicamente dentro del propio CEIN, empresas con un potencial importante vinculadas a su capacidad innovadora. Aquí se les presta apoyo y se les facilita el acceso a información-formación con expertos/as en temáticas concretas que puedan facilitar el desarrollo de su negocio.

El resto de entidades trabaja desde la orientación y el apoyo individualizado como eje. Estas consideran que con el colectivo con el que trabajan y el territorio en

muchos casos, o el colectivo mayoritario que acuden a estos servicios, en gran parte con escaso nivel formativo, requieren de este tipo de intervención.

Esencialmente la intervención la podríamos definir en cuatro partes;

**-La inicial:** donde se establece un vínculo relacional y de conocimiento mutuo entre la persona usuaria y el/la técnica/o de referencia. Se produce un intercambio de información sobre el proyecto y se trabaja la motivación del usuario/a de cara a la participación en el proceso.

**-El diagnóstico:** muy similar a lo que se realiza en la orientación "general", donde se obtiene una visión global de la persona y se identifican los elementos "facilitadores" y "obstaculizadores".

**-Asesoramiento:** es la fase de la maduración y definición de la idea de negocio. Se asesora a la persona en el proceso de puesta en marcha que incluye el plan de empresa.

**-Seguimiento posterior:** la mayoría de las entidades continúa ofreciendo un servicio de apoyo general a proyectos que ya están en funcionamiento al menos en los dos primeros años.

En realidad el proceso es muy similar al que sigue la orientación que hemos venido a llamar "general".

El apoyo y la orientación que se les aporta es amplia y se adapta en todos los casos a las necesidades de cada usuario/a y al potencial del territorio.

Esta orientación individual se combina con talleres grupales que se organizan en función a las necesidades que presenten los usuarios/as que tengan en cada momento. Las temáticas son muy variadas, desde específicas de tipo sectorial porque coincidan proyectos de una misma rama, a generales sobre normativas e información fiscal, pasando por temas de marketing, etcétera.

En CEIN e Iturrondo, la orientación grupal se programa con temáticas fijas y en forma de "paquete formativo" a modo de servicio de orientación grupal. Está permanente abierto, aunque también depende de la demanda.

Las temáticas del "paquete" formativo son similares en Iturrondo y CEIN aunque con nomenclaturas y metodologías muy diferentes. Lo veremos más concretamente en el siguiente punto. Los temas son; información fiscal y contable, ideas de negocio, viabilidad, marketing y ventas, etcétera.

#### **5.4.1. LA INTERVENCIÓN CON EMPRESAS**

Dedicamos un capítulo específico ya que hemos visto que juega un papel importante en las entidades y los servicios públicos.

Las entidades que ofrecen un servicio más completo a las empresas son las entidades colaboradoras, salvo SARE que no trabaja la intervención con empresas, es una actividad que se desarrolla a nivel estatal.

COCEMFE, AMIMET, y la misma fundación Ilundain consideran este trabajo una de sus "patas" más importantes. La inserción de colectivos con dificultades añadidas como las personas con discapacidad o los/as jóvenes en situación o riesgo de exclusión social, requieren de un trabajo casi "tutelar" con las empresas. Este trabajo parte de la prospección y llega al acompañamiento, en algunos/as casos, en el puesto de trabajo en fases iniciales, para conseguir una plena adaptación al mismo de los/as usuarios/as. Los seguimientos en este caso son fundamentales.

Para la inserción de estos colectivos el cumplimiento de la LISMI y el impulso de la RSE, es fundamental. En este sentido estas entidades ofrecen información y asesoramiento.

**El trabajo de la intervención con empresas se puede describir, a nivel general, a 3 niveles:** la prospección, la gestión de ofertas y la selección de personal.

La mayoría de las entidades colaboradoras, ofrecen el "pack" completo, aunque no en todos los casos como la Fundación Universidad Pública, que se queda en la gestión de la oferta, o entidades como SARE y AFAMMER que no ofrecen este servicio.

En el caso de las Agencias y propia Agencia de Empresas de SNE-NL, este servicio se centra en la gestión de ofertas. Dado el personal y el volumen de trabajo que tienen, no pueden abordar ni la prospección ni la selección de personal, salvo los casos de entidades públicas a los que están de alguna manera "obligados" a prestar este servicio.

**En la prospección** generalmente se realizan estas actividades:

-Análisis previo del tejido productivo y de servicios para fijar los objetivos de trabajo y planificar el trabajo. Es especialmente pormenorizado el trabajo que se hace desde entidades como Fundación Ilundain, donde elaboran todo un plan para la segmentación de empresas; empresas con potencial de crecimiento, empresas medianas y pequeñas, sectores con alta rotación, empresas Socialmente responsables, etcétera.

-Contacto previo con las empresas de manera telefónica, "on line", etc. donde se concierta una cita presencial y se da información general de la entidad.

-Visita presencial. Aquí en la mayoría de los casos hay varios objetivos de trabajo: explicar y "vender" los servicios de la entidad, y en concreto la bolsa de empleo y los perfiles profesionales de la misma, captar ofertas de trabajo, recoger necesidades de personal, y aportar información complementaria que pueda ser de utilidad a las empresas, sobre el sistema nacional de cualificaciones, en otros casos la ley LISMI, la RSE, las bonificaciones por contratar a distintos colectivos, etcétera.

Hay entidades como Fundación Universidad Pública y UGT que hacen este trabajo aplicando una perspectiva sectorial, con profesionales dedicados a sectores concretos.

#### En la **gestión de ofertas**:

-Definición del puesto de trabajo conjuntamente con la empresa, identificando los requisitos, competencias técnicas y personales, condiciones, etcétera.

-Preselección de perfiles con la base de datos de cada entidad o Agencia.

En la mayor parte de las Agencias y en la Agencia de empresas:

-Se hace una preselección curricular en la que aporta a la empresa los perfiles más próximos, un grupo de perfiles de adecuación "media" que cumplen con algunos pero no todos los requerimientos exigidos, y un grupo de perfiles más alejados que cumplen con "pocos" requisitos.

-Publicitar en el portal de empleo, en los casos que se determine oportuno por el personal técnico y la propia empresa, la oferta.

-Envío curricular a la empresa.

-Contactar, en su caso, con los/as usuarios/as vía mensaje telefónico.

#### **Selección de personal:**

Las entidades que ofrecen este servicio en general tienen una forma similar de proceder:

-Realización de pruebas técnicas y psicotécnicas, e incluso en algunos casos evaluaciones competenciales si la empresa lo demanda.

-Informe final y entrega de perfiles a la empresa.

-Seguimiento de la oferta en el que se aborda de manera general el nivel de satisfacción del servicio, la adecuación al puesto o puestos de las personas seleccionadas, etcétera.

En este punto cabe destacar que hay entidades que tienen un vínculo estrecho y directo de trabajo con empresas, es el caso de la Fundación Universidad Pública, o el Club de Marketing de Navarra y el mismo CEIN.

#### **5.4.1.1. PROBLEMAS Y ELEMENTOS POTENCIALES DEL MEJORA DE LA INTERVENCIÓN CON EMPRESAS**

Señalamos aquí algunos de los problemas, de distinta índole, que nos han trasladado los/as profesionales dentro del trabajo de intervención con empresas:

##### PROBLEMAS:

-Muchas veces las empresas demandan perfiles "sobrecualificados" para puestos que no requieren cualificación.

-El mercado educativo y laboral navarro no ofrece profesionales cualificados para determinados puestos de trabajo que hoy en día igual que ayer, siguen siendo de difícil cobertura: control numérico y máquina herramienta, torneros/as-fresadores, electromecánicos/as, técnicos/as de mantenimiento, mecatrónica, etcétera. Es necesario acometer esta necesidad de profesionales a través de la F.P., los Certificados de Profesionalidad pero también la Formación Profesional General para el empleo.

-Demanda de perfiles profesionales con complemento imprescindible de idioma, principalmente inglés. Hay muchas personas que se quedan fuera de procesos por este requerimiento. En este sentido es necesario abrir vías de formación permanente en idiomas a través también de la Formación Profesional para el Empleo.

-Con la crisis descenso del número de ofertas de trabajo y merma importante e las condiciones laborales de los puestos que se ofrecen.

-Muchas empresas siguen utilizando las variables "sexo", "edad" como filtros para la selección de personal. Es necesario trabajar e impulsar desde lo público la selección de personal basada en competencias, lanzando también campañas de sensibilización en este sentido.

-Algunas empresas siguen teniendo "reticencias" en la contratación de personas en situación de vulnerabilidad y con particularidades añadidas como la discapacidad, incluso cuando la normativa obliga a ello.

-Se percibe cierto "cansancio-agotamiento" a las empresas a las que acuden varias entidades a "ofrecer" servicios- programas similares.

-Muchas veces las empresas no dan información a la entidad o servicio que ha participado en la gestión de la oferta de como finalmente ha quedado resultado el proceso.

-En muchos casos una misma empresa utiliza distintos servicios para la gestión de una misma oferta que muchas veces los servicios y entidades que participan en el desconocen.

-Precariedad generalizada del mercado laboral que ofrece por lo general condiciones laborales cada vez más precarias. Los contratos son cada vez más numerosos y de menor duración.

-Escasez en ocasiones, sobre todo en las zonas y comarcas, de personal cualificado que impide poder dar respuesta en este sentido a las empresas.

-Múltiples entidades gestionando formación práctica en empresas al mismo tiempo. En este sentido las empresas se ven "invadidas". En ocasiones se ha presenciado cómo se reducen los contratos temporales porque se esperan recibir una "remesa" de personas en prácticas.

#### ELEMENTOS DE MEJORA:

-Contemplar en la convocatoria, el trabajo de seguimiento de la inserción especialmente en el caso de colectivos desfavorecidos. En la inserción de estos colectivos, personas con discapacidad, personas en situación de exclusión social, es importante trabajar el seguimiento en el puesto de trabajo, es algo, que según nos comentan reclaman las empresas y los/as mismos/as usuarios/as.

- Regular más y mejor las prácticas no laborales ya que, según nos comentan, en algunos casos rozan la ilegalidad. Estas situaciones no benefician ni a empresas ni a usuarios/as.

-Que las prácticas no laborales se amplíen a determinados cursos de la formación general para el empleo para colectivos especialmente vulnerables. En este momento están limitados a Certificados de Profesionalidad o la formación reglada, ámbitos en los que estos colectivos apenas están presentes.

-Aumentar las ayudas-bonificaciones a las empresas para contratar a jóvenes sin formación, en situación y/o riesgo de exclusión social, personas mayores de 45 años, y en general a colectivos vulnerables.

-Impulsar campañas de sensibilización dirigidas a empresas para potenciar la contratación de personas con discapacidad, personas mayores de 45 años, etcétera, personas que tienen más dificultades de acceso al mercado de trabajo.

-Coordinar de alguna manera el trabajo de prospección que se lleva a cabo con recursos públicos para no "saturar" el mercado y ser más efectivo con el uso de los recursos y los profesionales.

-Mayor coordinación de los recursos en la intervención con empresas, hay un gran cantidad de bolsas de empleo, Agencias de colocación, etcétera. Sería conveniente también incluir un "mapa de servicios y recursos" con estos servicios dirigidos/as a usuarios/as, profesionales y empresas.

-Crecen las empresas que no cumplen las "normativas mínimas". Es algo que se vienen observando desde la crisis. En este sentido instar a incrementar las inspecciones de trabajo u aquellas medidas tendentes a motivar el cumplimiento mínimo exigido.

-Trabajar el ámbito del marketing y la comunicación social con las empresas, que conozcan los conceptos, pero también que los sepan aplicar con eficacia.

-Potenciar en las empresas la inserción laboral como medida dentro de sus planes de RSE.

-"Reducir" o agilizar las exigencias de justificación del trabajo de intervención con empresas. Muchas veces tienen que firmar impresos justificativos de los encuentros y a veces son tareas que pueden originar pequeños desencuentros.

-Coordinar la gestión de formación práctica para no "saturar" a las empresas.

-Transparentar al máximo estos procesos para evitar que supongan un sustituto al contrato ordinario de trabajo.

#### **5.4.2. METODOLOGÍAS DE TRABAJO.**

Las metodologías de trabajo para la orientación laboral son similares en casi todas las entidades y Agencias, con algunos matices y "nomenclaturas" diferentes. Y es que la Cartera de Servicios definida en el 2015 ha dado uniformidad en las intervenciones.

**La entrevista personal** es la base principal de los métodos de orientación laboral. En el caso de los servicios de apoyo al emprendimiento que se llevan a cabo en los consorcios y asociaciones, el trabajo y la intervención pivota en torno a dos centros: las personas y el territorio. La dimensión y el "potencial" territorial adquieren aquí un carácter principal.

La **orientación grupal** se contempla, como un complemento importante. Aunque en entidades como CEIN esta es la vía principal de orientación. Hay otras entidades que han utilizado la metodología grupal, como vía para poder atender a toda la demanda cuando esta aumenta y a ello le acompaña el recorte de subvenciones y por ende de personal, es el caso de la Fundación Ilundain o el mismo Gaztelán.

Los métodos de trabajo en la entrevista están, en la mayoría de los casos en la óptica del **coaching**. Buscan en cualquier caso la **proactividad** máxima de los/as

usuarios/as, que sean los/as protagonistas de sus procesos de búsqueda, que tomen sus propias decisiones.

Estos criterios y metodologías de funcionamiento y trabajo son comunes a la práctica totalidad de entidades, Agencias y servicios, aunque cada uno aplica sus propios instrumentos concretos de trabajo, sobre todo las endiades.

Las **herramientas** que se utilizan de manera casi generalizada son dos:

-**Diagnóstico** individualizado.

-Elaboración del **itinerario** personalizado de empleo. En el caso de servicios de apoyo al emprendimiento se desarrollan los planes de trabajo para la puesta en marcha de los proyectos.

Durante todo el proceso una actividad principal que al usuario/a también se le antoja clave, **el acompañamiento y seguimiento personalizado**.

En torno a estas herramientas pivotan otras actividades como;

-**El prediagnóstico y posibles derivaciones a otros servicios**. En el caso de la orientación para el emprendimiento la fase inicial o de prediagnóstico es importante sobre todo para aquellas personas que acuden al servicio sin una idea clara de negocio. En este sentido hay que trabajar en la búsqueda de nichos adaptados a las posibilidades de cada caso.

-**Asesoramientos y ayudas técnicas adicionales** en temas o necesidades concretas.

-**Apoyo a la gestión de la movilidad laboral en los casos necesarios**, etcétera.

-**“Servicios de urgencia”**, para atender cuestiones que no pueden esperar, preparar una entrevista de trabajo para la que le han citado, enviar un currículum que han solicitado, etc.

### **Programas, servicios y métodos:**

La orientación individual adquiere un cariz de mayor compromiso, seguimiento y trabajo “a dos partes” cuando se desarrollan los programas de **itinerarios de empleabilidad**.

La particularidad de estos programas es que la persona tiene un tutor/a de referencia a lo largo de todo el proceso. Se trabaja la orientación por competencias, y se llevan a cabo planes de desarrollo de competencias genéricas. Estas intervenciones requieren de un compromiso por escrito firmado por todas las partes.

Actividades y métodos de trabajo:

**-Orientación basada en competencias profesionales.** Muy útil de cara a la consecución de un empleo y mejorar exponencialmente la empleabilidad de las personas. En este sentido nos apuntan que sería necesario abrir un espacio de trabajo con las empresas, en el que estas definieran las necesidades y previsiones de personal basándose en las competencias requeridas para poder orientar específicamente a ellas a las personas en desempleo y/o mejora de empleo. Es un camino posiblemente muy útil para acompasar demanda y oferta de empleo.

**-Itinerarios de cualificación.** Donde se orienta para posicionarse ante una cualificación-Certificado. Se realizan diagnósticos e itinerarios formativo-experiencial. Se orienta también para la participación en convocatorias de acreditación de la experiencia y/o para adquirir las competencias clave de acceso a Certificados de nivel dos y tres.

Estas intervenciones no son tan generalizadas, las llevan a cabo algunas entidades como UGT y FOREM, de una manera más específica, otras entidades las pueden incluir dentro de procesos de orientación individual porque lo consideren necesario. Muchos/as profesionales coinciden en apuntar la importancia de utilizar la información que se obtiene a través de todo este trabajo de orientación para planificar la oferta formativa y desarrollar los "tiempos" y las especialidades (hablando de certificados) para los procesos de acreditación.

### **Algunas metodologías "diferentes"**

Entidades como Club de marketing, CEIN, incluso la Universidad Pública tienen metodologías de trabajo diferentes, aunque basadas en los instrumentos de trabajo generales: orientación grupal-entrevista personal.

En concreto **Club de Marketing** utiliza una metodología para la orientación basada en la aplicación de Developmental Behavioral Modelling DBM para el desarrollo del usuario/a, que adaptan a las necesidades planteadas por cada persona. Se pueden resumir teniendo en cuenta los diferentes niveles y tipos de intervención en: orientación y asesoramiento, coaching y mejora del desempleo, counselling y gestión emocional, entrenamiento y desarrollo de habilidades, motivación y activación de valores profesionales y fortalecimiento de la autoidentidad.

La metodología se trabaja a través de ejercicios y dinámicas que van dirigidos a desarrollar actitudes de investigación (interna y externa), y aumentar el

conocimiento y las habilidades tanto para una búsqueda de empleo eficaz como para el desarrollo de sus competencias profesionales.

Lo hemos señalado anteriormente si en la mayoría de entidades la intervención individual es la herramienta y la metodología central de trabajo. En el caso de **CEIN** no. En esta entidad a través del programa de la ACELERADORA que detallamos con anterioridad, utiliza la orientación grupal como vía fundamental de trabajo. Algunas particularidades de esta metodología:

-Los/as usuarios/as y no los profesionales son los que deben "saber" o investigar acerca del sector o la actividad en la que se van a iniciar. Ello fundamentalmente por dos razones, porque de esta forma el propio usuario/a va aprendiendo y haciendo útil este aprendizaje para la puesta en marcha de su proyecto, y porque además los/as profesionales "no pueden saber de todo".

-En las sesiones quién "trabaja" investiga, analiza, etcétera, es el usuario/a, participando de manera activa y a través del intercambio de conocimiento con los otros/as. Y es que hay muchas partes coincidentes en un proceso de emprendimiento, así el conocimiento de otros/as usuarios/as y el de uno mismo es de gran utilidad.

-En el centro del diseño de los proyectos y los "itinerarios" está el cliente. Se ponen en marcha actividades de trabajo reales como forma de testar los proyectos y/u orientarlos. Todo el proyecto de trabajo se diseña desde y para el/los cliente/s.

El caso de la **Universidad Pública** es que tiene una particularidad que marca en muchos casos la orientación laboral que es el programa de prácticas en el que participan buena parte de sus usuarios/as, y que hace que sus procesos sean diferentes en este caso, y las posibilidades de inserción laboral aumenten. En este sentido decir que las prácticas en realidad en muchas ocasiones son el canal para a través del cual se trabaja la orientación laboral. En esta entidad la metodología coaching está plenamente instaurada así como la utilización de TIC's para la relación con los/as usuarios/as al tratarse de un colectivo de usuarios/as que utiliza casi como ningún otro las tecnologías. Aunque en otras entidades también se gestionen prácticas, el volumen y la variedad de empresas con las que trabajan en la Universidad le dan un cariz diferente.

#### 5.4.2.1. EVOLUCIÓN DE LAS METODOLOGÍAS DE TRABAJO

Diremos que la esencia de la orientación basada en la entrevista personal no ha cambiado, si lo han hecho **las "formas" y los criterios** de trabajo:

-Evolución hacia el **coaching**, al acompañamiento, dejando de lado la tutorización más direccionada del proceso de búsqueda.

-Ahora se busca al máximo el protagonismo y la **autonomía** del/ la usuaria/a en su proceso de búsqueda.

-La **orientación a lo largo de la vida**. Ya no se concibe como un servicio puntual al que se acude cuando se está en desempleo. La mejora y el mantenimiento del puesto de trabajo son objetivos que se abordan a través de la orientación laboral.

-**Aumento** de la **duración** de los procesos de orientación. Esto ha permitido incluir aspectos como la **evaluación y el seguimiento**, ha hecho que la intervención sea **más "completa"** abarcando aspectos desde aspectos técnicos hasta aspectos relacionados con la gestión emocional.

Además la crisis ha marcado cambios en la orientación:

-Muchos/as **más usuarios/as**, ha habido un incremento exponencial, nos indican algunos/as profesionales, del número de personas en situación de desempleo.

-Ha crecido igualmente **el colectivo de personas en situación o riesgo de pobreza y exclusión social**.

-Esto se ha acompañado también de cada vez **menos recursos**, por lo que el trabajo de orientación en estos años se ha antojado "duro" y complejo.

-**El trabajo de la autoestima y la motivación** dentro de la orientación laboral, juegan ahora un papel mucho mayor que antes.

En algunas entidades han tendido a la utilización de la orientación grupal para atender a toda la demanda.

La influencia de las nuevas tecnologías, también ha dejado o instaurado cambios en la orientación:

-**Internet** se ha convertido en una vía imprescindible para la búsqueda de empleo. En este sentido tanto usuarios/as como profesionales consideran fundamental trabajar **las competencias digitales asociadas a procesos de búsqueda**.

-El uso de las **redes sociales**, es también un instrumento que resulta de utilidad a profesionales y usuarios/as.

-**Mensajes y "Whatsapp"**. La inmediatez que requiere la gestión de ofertas ha hecho que el mensaje a través de teléfono para la comunicación a los/as

usuarios/as sea fundamental en las Agencias y entidades. También para comunicar cursos, etcétera.

**-Orientación individual telemática-orientación "on-line"**. Esta, según nos comentan ,será una vía importante en el corto plazo para algunos/as colectivos. UGT tiene abierta por ejemplo esta vía y señala que cada vez más la orientación "on-line" (E-guiling) tiene la puerta abierta. La inmediatez de la respuesta, la dificultad para desplazamientos, o dudas puntuales en el proceso de búsqueda, hace que el uso de este tipo de herramientas sea mayor en todas las fases de un itinerario. Puede ser además una manera de "atraer" a las nuevas generaciones hacia la orientación.

## 5.5. LOS/AS USUARIOS/AS

### 5.5.1. PERFILES MAYORITARIOS.

Hablamos de "mayoritarios" puesto que en casi todas las entidades y Agencias reciben perfiles "de todo tipo".

Podríamos hacer una diferenciación entre los perfiles de Fundación Universidad Pública, Club de Marketing y CEIN, y los del resto de Agencias y entidades. En estas el nivel educativo medio de sus usuarios/as es más elevado que la media. En el caso de la Universidad es evidente ya que es un servicio dirigido al colectivo de estudiantes y titulados/as universitarios/as.

No podemos hacer un análisis de contraste de bases de entidades y Agencias, y por tanto no lo podemos asegurar, pero con mucha probabilidad en estas bases de usuarios/as habrá muchas personas que "exclusivamente" utilizan este tipo de servicios y no están en los servicios públicos.

En resto de Agencias y entidades podíamos hablar de unos perfiles similares y variados;

*-Personas de entre 35 y 45 años con y sin formación profesional específica, que ha perdido el empleo debido a la crisis económica. Proceden de todos los sectores de actividad pero la construcción y la industria podríamos decir que son mayoritarios. Dentro de este colectivo, se trabajan fundamentalmente dos vías para la inserción, la recualificación para quienes tienen formación en especialidades con menor salida laboral, y la cualificación, dirigida a aquellos/as que carecen de formación profesional específica. Algunos/as de estos forman parte del colectivo de parados/as de larga duración.*

*-Personas con discapacidad. Este colectivo utiliza en gran medida los "servicios" especializados. En este perfil señalar, que tal y como nos explicaban los/as profesionales, las dificultades de inserción son mayores dependiendo del tipo de discapacidad de la que se trate. Las discapacidades relacionadas con enfermedades mentales son unas de las más problemáticas, y hay que hacer actuaciones específicas.*

*"...Es triste pero "vende" más una discapacidad física que una mental..."*

FUENTE: Entrevista profesionales. Octubre-Noviembre 2016.

El cumplimiento de la LISMI es fundamentalmente para facilitar la incorporación de este colectivo. A este tipo de servicios en ocasiones las empresas acuden tras recibir un aviso o una denuncia, o porque simplemente tienen que cumplir con la ley.

En muchos de estos perfiles el tiempo en desempleo es muy amplio, hablando de más de 3 años y más en muchos casos.

Aquí apuntar un hecho relevante y alarmante; la discapacidad puede propiciar violencia de género y la violencia de género genera también discapacidad, no sólo física. Es un dato consideramos alarmante en el que hablar de coordinación entre políticas se hace a todas luces imprescindible para poder hacer frente a este tipo de situaciones.

*-Personas mayores de 45 años, muchos/as sin formación profesional específica que proceden de la construcción y de la industria en gran medida y, también mujeres con experiencia de trabajo como personal de administración de empresas.* La edad, según nos comentan tanto profesionales como usuarios/as, es un problema para la inserción que avanza conforme lo hace la edad. Hay un perfil de personas mayores sobre todo a partir de 50 años, que han agotado sus prestaciones y que les quedan todavía muchos años para la jubilación, que tienen serias dificultades de entrada al mercado. Para este perfil, que lo podemos definir como "urgente y preferente" se hace necesario articular programas y políticas específicas. Estos/as no tienen "colchón" familiar, lo son ellos/as, ya que en muchos casos suelen tener o bien personas mayores o menores a su cargo, es por ello también más que necesaria su intervención para evitar el empobrecimiento de estas unidades familiares.

-Personas en situación o riesgo de exclusión social, es un colectivo que mayoritariamente carece de formación profesional específica y en muchos casos carecen de "colchón" familiar. Se dan situaciones de contextos socio-familiares complicados, enfermedades como el VIH, e incluso inmigrantes sin entorno familiar ni social, etc. Especialmente vulnerable es la situación de mujeres con hijos/as y/o, mujeres víctimas de violencia de género, mujeres con discapacidad, donde la intervención y la orientación socio-laboral se hace a todas luces imprescindible puesto que en muchos casos son "mantenedoras" de unidades familiares y menores. Son colectivos con los que se pudiera intervenir a través de programas mixtos de formación empleo o programas experimentales.

*-Personas de origen extranjero.* Las podemos ubicar de manera transversal dentro del resto de perfiles, no obstante conviene hacer una mención especial porque

presentan particularidades diferentes como el idioma, en el caso de algunas personas de procedencia de Polonia, Rumanía, etc. o el de quienes proceden de los países árabes, la cultura y, la inexistencia, por lo general, de entornos o redes de apoyo. Es imprescindible recalcar la mayor presencia de este colectivo dentro de la zona de la Ribera. El uso de las Agencias de SNE-NL en este perfil es muy elevado.

No son "perfiles" cerrados, en ningún caso, una persona con discapacidad puede encontrarse y de hecho es frecuente, en situación de riesgo de exclusión social, etc. Es decir "las variables de cruce" que hemos definido se "cortan" entre sí. Desde esta realidad es complicado establecer perfiles cerrados.

En este punto hemos decir que en las Agencias acuden, según lo que nos han verbalizado los/as profesionales/as y los/as mismos/as usuarios/as, más personas con un "perfil" con menor nivel educativo y situaciones de vulnerabilidad elevada, que a otros/as servicios.

Aquí queremos dejar patente otro hecho y es que hay este un último "colectivo", fundamentalmente jóvenes, y especialmente titulados y sobre todo de Formación Profesional, que acuden en menor medida que el resto, a los/as servicios de orientación. Hemos recogido varias razones; no se sienten identificados/as con este tipo de servicios, en las personas profesionales de F.P. de determinadas ramas vinculadas a la electricidad, mecatrónica, CNC, etc. el "paro" es inexistente ya que hay mucha demanda de este tipo de profesionales. A través de los programas de prácticas en empresas se aborda el vínculo con las empresas, y las "vías personales" siguen siendo uno de sus principales canales de búsqueda.

#### **En el caso de los servicios de apoyo al emprendimiento:**

Se podrían diferenciar dos tipos de usuarios/as y proyectos;

-Personas cualificadas, con titulaciones profesionales o universitarias, que trabajan proyectos principalmente de academias para clases extraescolares, de apoyo, idiomas, asesorías y servicios de apoyo, profesionales libres con servicios de especialidad (fisioterapia, osteopatía, etc.), etc.

-Personas sin cualificación profesional específica que se decantan por proyectos relacionados con los servicios y la hostelería, principalmente.

No suele por lo general haber diferencias por sexo, el peso de hombres y mujeres en el uso de estos servicios es muy parejo.

En cuanto a la edad, la granja mayoritaria de edad es el de personas a partir de 30-35 años. El peso del colectivo joven es relativamente bajo.

En algunas/as zonas han testado que los servicios relacionados con lo cultural y lo turístico (más allá de la hostelería) no llega a “despegar”. La ganadería y la agricultura, vinculada a la ecología y demás aunque ha crecido, todavía son actividades residuales.

En el caso mayoritario de la población inmigrante el país de origen marca, en líneas generales, algunas diferencias;

-Los/as marroquí, más presentes en la zona de la Ribera, se decanta en muchas ocasiones por el comercio, la venta ambulante, etc.

-Las personas procedentes de Latinoamérica optan más por proyectos vinculados a la construcción, la mecánica, etc.

-Quienes proceden de Países del Este desarrollan más proyectos de transporte, servicios como lavaderos de coches, etc.

### **5.5.1. EVOLUCIÓN DE LOS PERFILES**

La crisis, sobre todo ha dejado su huella;

-Más personas en desempleo.

-Incremento del desempleo y la dificultad para mantenerlo ha hecho que **el “círculo” de vulnerabilidad y exclusión** sea mucho más extenso. Es decir, que haya más personas en esta situación.

-Aumento del deterioro del “colchón” familiar. Cada vez **más unidades familiares con todos o gran parte de sus miembros en paro**. Se ha notado que las situaciones familiares en conjunto son cada vez más complicadas.

-Se observa un incremento de **usuarios/as que están trabajando pero con contratos en precario y en situación de pobreza**. El fenómeno de los/as trabajadores/as pobres se ha “palpado” en los servicios.

-En el caso del **colectivo inmigrante**:

-Se ha pasado de atender a personas que no tenían la nacionalidad española a progresivamente atender a ya con la nacionalidad española.

-El tipo de consultas y necesidades de atención han cambiado debido a los procesos de regulación y los procesos de retorno a sus países de origen por la crisis.

-**Mujeres africanas**, un "colectivo" que no aparecía, llegaban con permisos de reagrupamientos familiares y partir de un cambio legislativo que les concedía automáticamente el permiso para trabajar, salieron a buscar empleo.

-Con la crisis ha aumentado **el número atendidas con cualificación**, dentro de ellos/as especialmente los/as universitarios/as.

-Los/as perfiles **de mayor edad** a los que se añade el desempleo de larga duración, acuden especialmente "desgastados" por la situación laboral, con la motivación y la autoestima muy "dañadas".

-La crisis ha hecho que haya crecido **el número de jóvenes sin cualificación que han abandonado los estudios** y no tienen posibilidad de encontrar un empleo. Sectores de población que años anteriores a la crisis absorbía el mercado de trabajo.

-Los/as jóvenes atendidos, según nos señalan algunos servicios, inclusive cuando se trata de universitarios, presentan **mayor grado de inmadurez**, y son menos reactivos/as, *"como que las cosas no van con ellos/as"*.

-En los últimos años ha descendido la atención de hombres procedentes de la construcción, cuya atención tuvo su máximo exponente en los primeros años de crisis.

-A partir del 2011 se ha vuelto a incrementar la proporción de mujeres atendidas respecto a la de los hombres. Con la crisis se "equiparó" en mayor medida.

-Aumento de la edad de las personas atendidas.

En el **caso de la orientación y/o servicios de apoyo al emprendimiento**, también se han dejado notar algunos cambios específicos:

-Cada vez llegan más personas no tanto con "vocación" de emprender sino por necesidad, por haber "agotado" la vía del trabajo por cuenta ajena.

-Cada vez más llegan personas sin una idea inicial de negocio. En este sentido hay que trabajar muy inicialmente la orientación, desde el planteamiento de objetivos laborales.

-Aumento de personas de mayor edad que han agotado otras vías de emplearse y buscan en el autoempleo una salida laboral.

### **5.5.2. LAS EMPRESAS. PERFILES MAYORITARIOS.**

Podríamos establecer en el caso de las Agencias de SNE-NL y la Agencia de empresas dos grandes perfiles de empresas; la empresa pública y empresas privadas PYME fundamentalmente de servicios, asesorías, comercio, hostería, academias, etc. e importante peso, sobre todo en Pamplona, de las ETT's. Hay técnicos/as que llegaron a afirmar que en ocasiones se sentían administrativos/as de tipo de empresas.

En el caso de las entidades podemos distinguir dos grupos en función a las empresas usuarias;

-En la mayoría de entidades el perfil de empresas es similar al de las Agencias es el de pequeña y mediana empresa del sector servicios, con la hostelería y el comercio o la limpieza, la administración-oficinas, comerciales, academias, talleres y pequeña industria, puestos "administrativos/as, servicios sanitarios, etc."

-En el caso de Fundación Universidad Pública, Club de marketing y la asociación de empresarios de Sakana. El perfil de empresas usuarias se "abre" en mayor medida a la industria. La universidad y el Club de Marketing tienen convenios y empresas asociadas con las que trabajan "habitualmente". También trabajan con sectores de tipo tecnológico o innovador como el marketing, la energía, la salud, etc.

En el caso de la asociación de empresarios de Sakana tienen presentes empresas de servicios pero también del sector industrial fundamentalmente de metal de la zona.

Para muchos/as usuarios/as la "bolsa de empleo" es la principal razón por la que acuden a estas entidades. Para la inmensa mayoría, pero especialmente para quienes están en una situación mayor de vulnerabilidad, el encontrar un empleo, o recibir una oferta o según como nos comentan, "...poder participar en una

*entrevista de trabajo...*” es lo más importante, por ello valoran mucho dentro de estas entidades y Agencias, la bolsa de empleo y la intermediación.

Las empresas grandes y vinculadas al sector industrial son las que en menor medida utilizan este tipo de servicios. En estos casos tienen departamentos propios, con sistemas y “protocolos” propios para la selección y reclutamiento de profesionales. Otras contratan los servicios de empresas privadas dedicadas a ello en exclusiva. Las razones que hemos recopilado por las que no acuden a estos servicios son; en primer lugar desconocen, en muchos casos la red pública de servicios existentes, “piensan” que no van a encontrar los perfiles que buscan en estos servicios, no poder obtener de ellos un servicio completo de selección de personal, y como hemos señalado, tienen sus “protocolos” y departamentos propios para ello.

## 5.6. "IMPACTO". EVALUACIÓN GLOBAL DE LOS/AS USUARIOS/AS, EMPRESAS Y PERSONAS.

El impacto y la eficiencia la vamos a medir desde la valoración de los tres ejes participantes; usuarios/as, empresas y profesionales.

### ORIENTACIÓN LABORAL:

Los/as usuarios/as consideran que **la intervención de mayor utilidad** para ellos/as en un sentido más **global es la orientación individualizada**, la orientación con "seguimiento" tal y como verbalizan muchos/as de ellos/as, en la que se van trabajando distintos aspectos que el usuario/a necesita.

-Dos de los aspectos en los que más incide la orientación, es en la **motivación y la autoestima**. Esta es una visión que en general comparten tanto los/as profesionales como las personas usuarias.

Hay profesionales que en este sentido nos señalan que un papel fundamental de la orientación laboral es la de **"mantenerles activos/as"** sobre todo en aquellas personas que llevan más tiempo en desempleo o se tienen más dificultad de entrada al mercado por la edad, por la falta de formación, etc.

"...me llama de dice como estoy, si he mirado, si he echado el currículum... me informa de cosas que me pueden interesar... ahora miro yo, busco... tengo tareas....es como un trabajo, buscar trabajo...."

FUENTE: entrevista usuario/a.

Los/as orientadores/as señalan que uno de los aspectos sobre los que tienen que trabajar de manera más importante es este, sobre todo por los efectos de la crisis y su "impacto" en las personas. En los/as parados/as de larga duración es un eje central. Los/as usuarios/as lo valoran muy positivamente;

"...entre con la moral por los suelos y ahora estoy con ganas de hacer un montón de cosas y además me veo capaz..."

FUENTE: entrevista usuario/a.

"...me ayudó a salir de donde me encontraba...hundido... ahora por lo menos tengo más ganas...me veo más capaz... hago cosas..."

FUENTE: entrevista usuario/a.

Hay un colectivo sobre el que este tipo de cuestiones impacta en menor medida, las personas con titulación superior.

-Hay otro aspecto sobre el que la orientación incide especialmente; en **poner en valor las competencias y actitudes que los/as usuarios/as tienen** y que en no pocas ocasiones por falta de motivación, autoestima, etc. han "olvidado". Los/as usuarios/as así lo interpretan;

"...me di cuenta que el hecho de haber cuidado a mi madre durante tantos años había hecho que aprendiera un montón de cosas... y que tenía cualidades que no sabía..."

FUENTE: entrevista usuario/a. Octubre-Noviembre 2016

"...te hace que valores las cosas que sabes...la experiencia que tienes... todo"

FUENTE: entrevista usuario/a. Octubre-Noviembre 2016

**-La definición de objetivos laborales y la ampliación de los canales de búsqueda**, son dos aspectos importantes sobre los que se trabaja en la orientación laboral mejorando sus posibilidades de búsqueda.

**-Ser más autónomos/as en la búsqueda**. A priori parece una contradicción, pero el objetivo del orientador/a de conseguir que el/la usuario/a sea más autónomo en la búsqueda, se consigue, así lo manifiestan los/as usuarios/as;

"..ahora soy capaz de moverme más sólo y además, no doy tantos "palos de ciego"...".

FUENTE: entrevista usuario/a. Octubre-Noviembre 2016

"...he organizado mi forma de buscar...era un caos... me he dado cuenta que en realidad he perdido mucho el tiempo...si hubiera venido antes..."

FUENTE: entrevista usuario/a. Octubre-Noviembre 2016

La mayoría de los usuarios/as dice que el pasar por servicios de orientación le ha dado más autonomía para "moverse".

**-La mejora de la búsqueda a través de internet, herramientas y recursos.**

Es un elemento indispensable según nos señalan profesionales y usuarios/as para la búsqueda de empleo. Gran parte de la intermediación se mueve a través de esta vía. El impacto en este sentido de la **formación en competencias digitales** para la búsqueda de empleo es fundamental. Muchas personas consideran que;

"...esto me abrió un mundo de posibilidades que desconocía y que le parecía complicadísimo acceder..."

FUENTE: entrevista usuario/a. Octubre-Noviembre 2016.

"...yo me manejo en el ordenador pero... vamos no le sacaba mucha rentabilidad... ahora me manejo de manera más eficaz..."

FUENTE: entrevista usuario/a. Octubre-Noviembre 2016.

Este "impacto" es más importante en aquellas personas de mediana edad con menor conocimiento en esta materia. No obstante casi la práctica totalidad de usuarios/as, incluso las personas jóvenes con titulación reconocen que "han aprendido cosas que les han resultado de mucha utilidad".

-Un elemento importante para la mayoría es tener **un profesional de referencia** para acometer un proceso de búsqueda más efectivo. Tener una persona para aclarar dudas, acompañamiento, etc. es un valor en sí mismo que da cierta seguridad, según nos manifiestan a las personas. No olvidemos que los/as profesionales de la orientación laboral son personas a las que las personas usuarias confían información en ocasiones "delicada" y personal.

"...no puedes andar ahí... contándole lo que te pasa a uno y a otro...es importante confiar en alguien... que sabe cómo estas... no sabes lo importante que es para mí esa confianza... sabes que hay alguien detrás... que es además un profesional..."

FUENTE: entrevista usuario/a. Octubre-Noviembre 2016.

-Mejoran también el manejo de herramientas, incluso en personas con mayor nivel educativo; elaboración curricular y el “enfrentarse” a una entrevista de trabajo. Los/as profesionales nos comentaban en este sentido que damos por hecho que las personas con nivel formativo saben cómo preparar un currículum o tienen habilidades suficientes para enfrentarse a una entrevista de trabajo, pero esto no siempre es así, y también sacan partido del asesoramiento y apoyo en esta materia.

Algunas “**CURIOSIDADES**” importantes;

-Hemos constatado que los perfiles jóvenes, y los/as cualificados/as no se “sienten identificados/as” como usuarios/as de las Agencias de empleo. Consideran que este tipo de servicios son “para otras personas”. Ha habido varios casos que han explicado que hay gente a la que le da “reparo” ir a las Agencias.

“... yo tengo amigas, tituladas como yo que prefieren quedarse en la cafetería que venir aquí...como que no ven que esto sea para ellas... lo ven como para gente con “problemas”...”

FUENTE: entrevista usuario/a. Octubre-Noviembre 2016.

-Muchos/as usuarios/as por no decir, la mayoría, no diferencia el SEPE de SNE-NL- Empleo. El hecho de compartir espacio físico, según nos indican algunos/as profesionales, es un importante escollo.

-Hay que señalar que ha habido un porcentaje no desdeñable de usuarios/as que no sabían lo que era la orientación laboral. “ofrecer” la orientación es complicado si muchas personas no saben lo que les puede reportar.

-En algunas Agencias, sobre todo de zona, donde tienen que desplazarse más para acceder al recurso, algunas personas a priori, “rechazan” la orientación, buscan más la inmediatez de una oferta, sin ser del todo conscientes que un proceso de orientación les puede llevar hasta ella. Tienen muchos problemas incluso para organizar los talleres de información general.

-Muchos/as usuarios/as desconocen que en las Agencias de empleo se ofrecen servicios de orientación laboral. Quienes han hecho uso/a de estos servicios en muchos casos se sorprenden positivamente.

"...yo no pensaba que esto se hacía en las Agencias, me ha sorprendido gratamente... madre mía me ha cambiado la imagen que tenía del "INEM" totalmente..."

FUENTE: entrevista usuario/a. Octubre-Noviembre 2016.

"...vine a sacar la tarjeta me ofrecieron esto (la orientación) y yo no me imaginaba que iba a ser tan rápido y tan completo...estoy encantada..."

FUENTE: entrevista usuario/a. Octubre-Noviembre 2016.

-La mayoría de los/as usuarios/as identifica el SNE-NL con un servicio para la gestión de la tarjeta de demandante u otro tipo de servicios de "gestión" y tramite.

-Los/as usuarios/as mayoritariamente tienen un "ideario" generalizado de identificaciones de servicios y entidades, podríamos decirlo así, aunque no es generalizable sí común o reiterativo; identifican a priori a las Agencias con la tarjeta de demandante y la prestación, "las bolsas de empleo" con "los sindicatos", las asociaciones empresariales, la universidad, etc. la formación claramente con FOREM, Club de Marketing, etc., y "autoempleo" con CEIN, consorcios y asociaciones.

-La mayoría de los/as usuarios/as de orientación están, aunque suene contradictorio, "bastante desorientados/as" con los servicios de orientación existentes. La mayoría afirma no conocer la oferta de servicios de orientación gestionada a través de SNE-NL.

-Los/as usuarios/as de las entidades en general valoran en mayor medida los/as seguimientos si lo comparan en algunos casos con el servicio público. El tener una misma persona de referencia también es una opinión general y diferencial.

-Las empresas, desconocen, en gran medida, el trabajo que se realiza en la orientación laboral.

### **5.6.1. LA VALORACIÓN-EVALUACIÓN DE LAS EMPRESAS**

En este punto vamos a desarrollar en concreto el resultado de la aplicación de **44 entrevistas abiertas por escrito** a empresas usuarias de los servicios de gestión de ofertas de SNE-NL y excepcionalmente de servicios de entidades colaboradoras.

*Metodología; Se hizo un envío de entrevistas abiertas para valorar los servicios a través de correo electrónico a todas las empresas registradas en la base de datos de SNE-NL con registro de email, que habían sido usuarias de al menos un servicio de gestión de ofertas a través de SNE-NL en el último año.*

*Se utilizó el envío "on line" para llegar a más empresas, y se utilizó la base datos del SNE-NL por ser la más amplia. No se hizo envío de cuestionarios a empresas usuarias a través de entidades para evitar duplicidades, empresas que recibieran el cuestionario por dos vías.*

El servicio por lo tanto valorado en este punto fundamentalmente es el de SNE-NL, Agencias de zona y la Agencia de Empresas, aunque hay empresas que han utilizado otros servicios y nos han trasladado algunas cuestiones al respecto.

#### **Sector de actividad;**

Respecto al sector de actividad diremos que hay una clara diferenciación por zona, las empresas industriales (mantenimiento industrial, fundición, industria química, etc.) salvo la industria conservera, pertenecen mayoritariamente, a la zona norte y el resto de actividades se reparten indistintamente.

Hay dos grupos importantes y mayoritarios de empresas que han respondido el cuestionario, entidades locales y administración pública en general, y empresas de servicios, desde asesorías, pasando por academias, servicios sanitarios, oficinas, aseguradoras, mutuas, cooperativas sociales, etc. y ETT's.

Otras actividades que también están presentes; la logística y el transporte, la construcción o energías renovables.

Las empresas que han participado pertenecen a actividades muy variadas y en concreto son las siguientes; Transporte, logística, construcción, mantenimiento e instalaciones industriales, servicios deportivos, asociación de padres, cooperativa de iniciativa social, asesoría y gestión de empresas, talleres de reparación, servicios sanitarios a la industria, administración pública local, formación-academias, cooperativa de iniciativa social, energías renovables, ETT's, conservas vegetales, Agencia de eventos, servicios sanitarios, Fundición de acero, calderería y soldadura,

industria química, oficinas y servicios, instalaciones eléctricas y frío industrial, ingeniería de producto y Mutuas.

La mayoría de las empresas son Pymes pero también han contestado 6 "grandes" empresas de más de 1000 trabajadores/as.

### **Servicio usado:**

La mayoría ha usado en exclusiva las Agencias de empleo o la Agencia de empresas, pero también nos encontramos entidades que han hecho uso de otros servicios públicos contemplado en este análisis como la Universidad Pública. Es el servicio más utilizado y mayoritario sobre todo en el caso de empresas industriales. Otros servicios que afirman haber usado la Asociación de empresarios de Sakana, y Club de Marketing, como los siguientes más usados. En todos ellos las empresas buscan profesionales cualificados/as con Formación Profesional o Estudios Universitarios. Por último, COCEMFE, FOREM, y Fundación Ilundain. En estos casos se "buscaban" perfiles más variados y por lo general de menor cualificación. En algunos casos se perseguía la contratación de colectivos específicos para el cumplimiento de la LISMI.

### **Tipo de profesionales que buscan**

Aquí podríamos distinguir 4 grandes grupos; trabajadores/as cualificados/as vinculados/as a la Formación Profesional en áreas de tipo industrial, torneros/as fresadores/as, soldadores/as, técnicos/as de mantenimiento, mecánicos/as, etc. Estos/as perfiles siguen siendo desde hace años, de difícil cobertura en Navarra. Otro grupo el de trabajadores/as "transversales" para puestos de administración, comercial, etc. Los/as trabajadores/as con menor nivel de cualificación; peonaje, servicios múltiples, limpieza, dependientes/as, consejería, etc., y por último licenciados/as universitarios/as para empresas industriales, fundamentalmente ingenierías, y para empresas de servicios y administraciones públicas, sanitarios, educadores/as, maestros/as, etc.

En concreto detallamos aquí los profesionales más buscados por estas empresas; Conductor/a de camiones, repartidores/as, soldadores/as y montadores/as de prefabricado, grado superior regulación y control/ automatización, ingeniero/a eléctrico/a, ingeniero/a electrónico/a, ingeniero/a mecánico/a e industrial, personal administrativo, socorristas, personal de limpieza, monitores/as, etc. Cocinero/a, cuidadores/as de la tercera edad, psicólogos/as, trabajadores/as sociales, educadores/as sociales, educadores/as infantiles, pedagogos/as, maestros/as, mecánicos/as, pintores/as y chapistas, conserjes, peón general y peón de servicios

múltiples, informáticos/as, operadores/as telefónicos/as, formadores/as , personal de mantenimiento, jardineros/as, carretilleros/as, técnicos/as de emprendimiento inclusión social, dependientes/as, azafatos/as, ayudante de montaje, auxiliares de clínica, profesores/as de inglés, caldereros/as, personal de limpieza, médicos y fisioterapeutas.

### **¿Cuántas veces han usado el servicio?**

La mayoría ha usado el servicio en más de 4 ó 5 ocasiones. En el caso concreto de las administraciones públicas el uso es mucho mayor ya que usa en exclusiva el servicio público.

Respecto a las empresas privadas, podríamos distinguir dos grupos casi similares, el mayoritario que ha usado el servicio de una a tres ocasiones, y el otro grupo, que habría usado el servicio en más de 5 ocasiones. Dentro de este grupo hay empresas que vienen usando el servicio desde hace más de 7 años.

### **Vía de conocimiento**

Dejando de lado las entidades, locales la mayoría de empresas ha conocido el servicio público; a través de otras empresas o compañeros/as de la misma empresa e internet. Otras vías de conocimiento menos numerosas, la prensa y la publicidad de SNE-NL.

En las empresas de "zona" ha sido habitual la respuesta;

*"por la oficina de empleo que está en el pueblo"*

*FUENTE: Entrevista a empresas. Noviembre 2.016.*

### **Otras vías para la búsqueda de profesionales**

La mayoría de las empresas afirman utilizar otras vías, las más usadas por este orden; internet, sobretodo Infojobs y redes profesionales como LinkedIn. En segundo lugar la Universidad Pública y los Colegios Profesionales. La mayoría utiliza estas vías para encontrar profesionales de alto nivel y con amplia experiencia.

En menor medida, aunque también se usan, empresas privadas de selección. En estos casos también buscan perfiles de alta cualificación.

Otras vías de un uso digamos más residual; las propias web de las empresas, los medios de comunicación y las escuelas de Negocio.

Y como hemos mencionado anteriormente a parte de los servicios públicos estas empresas han utilizado los servicios de entidades como; Fundación Ilundain, COCEMFE, Club de Marketing y FOREM.

### **¿Qué tipo de profesionales buscan a través de estas vías?**

Muchas de ellas afirman que buscan los/as mimos/as profesionales que a través del servicio público. En otros casos como acabamos de señalar buscan a personas con alto nivel de experiencia y especialización.

*"utilizamos empresas expertas en selección cuando buscamos perfiles de formación más específica y para ocupar puestos de mayor relevancia o más estratégicos"*

*FUENTE: Entrevista a empresas. Noviembre 2.016.*

Una reflexión que nos trasladan, y que ha salido a lo largo del informe a este respecto, es porque los/as profesionales de mayor nivel no acuden tanto a lo "público";

*"...en principio los recursos del SNE-NL debieran ser mejores si realmente todos/as los/as demandantes de empleo o mejora de empleo acudieran al SNE-NL. Tal vez habría que plantearse porqué conforme se eleva el perfil del demandante éste acude a otras empresas...."*

*FUENTE: Entrevista a empresas. Noviembre 2.016.*

### **Valoración de la calidad y la eficacia**

En general y mayoritariamente diremos que las empresas valoran muy positivamente el servicio prestado. Hay tres elementos que destacan, el primero la rapidez y la agilidad, otro la gratuidad y la calidad del trato recibido.

La inmediatez en la respuesta es lo más importante sin duda para la mayoría de las empresas. En este sentido el uso de la mensajería para contactar con los/as usuarios/as, y la rapidez en la respuesta por parte de los/as profesionales, son clave.

#### **-Sobre el tiempo;**

Como acabamos de señalar la gran mayoría opina que el servicio es muy ágil y es una de las razones principales de su uso, algunas declaraciones al respecto;

*"El tiempo que transcurre desde que se envían las ofertas hasta que se publican es muy breve, el tiempo de reacción es bajo y este es uno de los motivos por los que hacemos uso de este servicio"*

*"Suelen ser muy rápidos en el mismo día o como muy tarde al día siguiente ya nos dan la información".*

*"muy bien fue rápido"*

*"Un 10 muy ágiles"*

*"rápido entre la solicitud del puesto y la publicación"*

*FUENTE: Entrevistas a empresas. Noviembre 2.016.*

No obstante el caso concreto de 3 empresas que no consideran tan adecuado el tiempo de resolución;

*"proceso demasiado largo"*

*"normal"*

*"regular"*

*FUENTE: Entrevistas a empresas. Noviembre 2.016.*

#### **-Profesionalidad y trato:**

Otro de los datos mejor valorado el trato, la práctica totalidad considera que el trato es muy bueno. Aquí algunas declaraciones;

*"La persona que me atendió de 10"*

*"Tratar con este tipo de gente es maravilloso"*

*"muy atentos",*

*"de 10, satisfacción total"*

*FUENTE: Entrevistas a empresas. Noviembre 2.016.*

La "valoración" más baja que podemos encontrar en este parámetro es; "correcto"

#### **-Eficacia-resultado:**

Aquí encontramos diferencias, la mayoría de las empresas consideran que es bueno y muy bueno.

*"...eficacia máxima..."*

*"...con notable..."*

*"en la mayor parte de los casos he podido contratar a un/a candidato/o presentado por SNE-NL."*

*"...de 10"*

*"el resultado en general es bueno. En su día nos hacían preselección de candidatos y agilizaba bastante el proceso de selección y ahora, en principio falta de recursos, no hacen esta preselección, es una pena..."*

*FUENTE: Entrevistas a empresas. Noviembre 2.016.*

No obstante hay un grupo de empresas en torno a un 30% de quienes han contestado a la entrevista ,que consideran que el resultado es regular y en menos casos malo, en la mayoría de ocasiones por dos razones; no se encuentra al profesional que se busca, y/o consideran que el "filtro" de personas no ha sido el adecuado o el que ellos/as esperaban.

Algunas declaraciones a este respecto;

*"SNE-NL está más orientado a personas en desempleo que a mejora de empleo y para puestos cualificados esta vía es fundamental"*

*"No muy buena ya que la selección la tengo que hacer yo y a veces los currículums no están completos"*

*"regular, no siempre encuentro lo que busco"*

*"difícil encontrar el candidato"*

*"recibimos muchos aspirantes pero no cuadran bien con la oferta"*

*FUENTE: Entrevistas a empresas. Noviembre 2.016.*

Aquí una reflexión interesante que se nos traslada; que el servicio público "se entiende" está más orientado a desempleados/as que a personas en mejora de empleo, ámbito donde se mueven profesionales con mayor nivel de cualificación, experiencia y/o especialización. En este sentido un elemento importante de trabajo o al menos de reflexión.

**-Gratuidad.** Es como hemos dicho uno de los aspectos más valorado por las empresas, unanimidad en la valoración. Aquí alguna de las explicaciones;

*"Al ser una entidad sin ánimo de lucro se valora mucho"*

*"10, es un servicio muy bueno a coste 0, qué más podemos pedir las empresas"*

*"He de reconocer que a veces hemos obtenido más éxito con SNE-NL que con otras fuentes privadas de reclutamiento"*

*"un factor muy importante a tener en cuenta"*

*FUENTE: Entrevistas a empresas. Noviembre 2.016.*

#### **-Otros aspectos valorados;**

Otros aspectos valorados por las empresas respecto al servicio han sido;

- La información previa y general sobre el servicio.
- Asesoramiento general, explicaciones y resolución de dudas.
- El uso de los mensajes de texto para avisar a los/as candidatos/as;

*"...los mensajes...os sitúa por delante de otras fuentes de reclutamiento y hace que este sea rápido..."*

*FUENTE: Entrevistas a empresas. Noviembre 2.016.*

- Servicio personalizado en función a la demanda.

#### **Seguimiento del servicio;**

La mayoría explica que no se le ha hecho seguimiento, sólo en algunos casos concretos. La "relación" termina con la comunicación de la contratación por parte de la empresa. Aunque algunos/as técnicos/as a este respecto comentan que no siempre la empresa informa de ello y no se sabe cómo ha quedado finalmente resultado.

#### **¿Qué servicios se valoran como más necesarios?**

Lo que más coinciden las empresas a valorar es que la **base de datos de usuarios/as** o candidatos sea "**buena**", concretamente que sea amplia (con el mayor número de personas posible), correcta y esté actualizada. Este para la mayoría de empresas es el servicio-herramienta que valorarían como más necesario.

En la línea de una base más amplia, la siguiente demanda, "captar" como usuarios/as a **candidatos con mayor nivel de cualificación**, experiencia y especialización. En esta sentido proponen "abrir" más el servicio a personas en mejora de empleo.

El último servicio que las empresas demandarían sería la selección de personal o cuanto menos una participación más amplia dentro del proceso de selección. Para ello remarcan, se necesitaría más personal.

## **Valoración del impacto de la orientación en la empleabilidad de las personas:**

Aquí podemos agrupar, tres opiniones diferenciadas. Un número importante de empresas que no conoce y por ende no valora este hecho. Podemos decir que hay empresas que no tienen clara la orientación laboral realmente y el papel que esta juega y puede jugar para usuarios/as y empresas.

*"Desconozco cuales son las acciones de orientación que se llevan a cabo"*

*FUENTE: Entrevistas a empresas. Noviembre 2.016.*

Otro grupo de personas que considera que el "impacto" desde su experiencia es positivo. En este sentido destacar los elementos de empleabilidad en los que "notan" el impacto; en la forma de presentar los currículums, enfrentarse a una entrevista de trabajo, y la búsqueda por internet, y sobre todo en "mantenerles" activos/as en la búsqueda. Otro aspecto que se destaca es la orientación en la formación y el reciclaje para buscar la especialización o nuevas vías de empleo.

Algunas explicaciones;

*"creo que es una herramienta fundamental y muy válida que permite a las personas tener una mayor y mejor perspectiva del mercado laboral y su funcionamiento"*

*"Ayuda a las personas desempleadas a formarse para la búsqueda de empleo"*

*"En mi empresa la "orientación" a través de SNE-NL ha hecho que una persona de 42 años consiga la estabilidad en mi empresa"*

*"Esta orientación no sólo ayuda a las personas en situación de desempleo a dirigirse a ofertas en las que se adecúen, sino que a las empresas es de gran utilidad. Se nota en los currículums, en la entrevista, hay personas que vienen preparadas"*

*"Me parece que es una buena vía para los/as que buscan trabajo, les enseñan a hacer un currículum, una entrevista, buscar por internet, etc. y para buscar trabajo de forma activa y profesional"*

*"Es clave para el desarrollo del potencial de las personas. Especialmente en una época de gran valoración de las competencias transversales".*

*"Especialmente necesaria para mayores y en paro de larga duración"*

*"Es fundamental, para trabajar la actitud en el trabajo... para que la formación de personas en desempleo esté bien dirigida... para que quienes trabajen se reciclen..."*

*"Tiene un impacto fuerte, ya que si se orienta laboralmente hacia el puesto exacto a cubrir, se ahorra mucho tiempo y consigues los perfiles adecuados".*

*FUENTE: Entrevistas a empresas. Noviembre 2.016*

Dentro de este grupo hay empresas que tienen muy claro el sentido de la orientación laboral desde la perspectiva del propio/a usuario/a;

*"La orientación debe ir dirigida a la demanda del mercado, sin perder de vista las propias aptitudes y preferencias del demandante"*

*"Es importante la demanda del mercado, pero es también importante que el/la trabajador/a se sienta identificado con el trabajo que desempeña"*

*"Actualmente estamos trabajando con las lanzaderas de empleo y consideramos que las mismas favorecen la reinserción laboral mediante una monitorización y guía de todas las personas participantes en aras de su adaptación..."*

*FUENTE: Entrevistas a empresas. Noviembre 2.016.*

Finalmente el grupo de empresas que considera que la orientación tiene relativo o escaso "impacto".

*"No creo que la orientación consiga en un porcentaje elevado el "impacto" deseado"*

*"Poca. Lo importante en nuestro caso es que el personal salga con la formación de PRL necesaria para poder ir a las obras de construcción y rara vez la tienen".*

*"En el caso de los/as ingenieros/as el impacto no es notable"*

*"No conozco muy bien cómo se hace la orientación laboral, pero me llama la atención los currículums de las personas que vienen, en el apartado de formación se ve claramente que no existe una orientación hacia un tipo de trabajo. Tan pronto tienen cursos de cocina, Excel... son horas de formación que en muchos casos nada tiene que ver con su experiencia laboral o con el trabajo que queremos que realicen... entendemos que la formación debe ir más orientada al empleo..."*

*FUENTE: Entrevistas a empresas. Noviembre 2.016.*

### **¿Ha recibido visita de prospección y ofrecimiento de servicios públicos y subvencionados?**

La práctica totalidad nos dice que no han recibido a ninguna entidad en sus empresas. Un grupo reducido afirma si haberlo tenido, las entidades que han pasado por estas empresas han sido, UGT-Empleo, la más nombrada, la Agencia de empleo de su zona, y COCEMFE y Fundación Ilundain.

### **Conocimiento sobre la variedad de servicios financiados públicamente para la búsqueda de profesionales**

La gran mayoría de las empresas afirma desconocerlos totalmente. Las empresas afirman no conocer la oferta y muchas tampoco sabrían donde poder encontrar esta información.

Un grupo más reducido afirma conocer la Agencia de empleo de zona de referencia y alguna otra entidad, pero desconocer la "red" en su conjunto.

En este sentido comentar que ha habido empresas que cuando se les preguntaba si sabrían dónde encontrar este tipo de información, confundían e identificaban el espacio de búsqueda en el SEPE.

### **Demandas en cuento al acceso a la información**

La mayor parte de las empresas que aportan demandas plantean la necesidad de tener una información, clara, centralizada, actualizada y de fácil acceso sobre todos los servicios públicos, y servicios subvencionados con una información concreta

sobre el servicio y un contacto. Es decir más y mejor información y de carácter muy operativo. Con algunas propuestas concretas sobre la forma de hacerlo;

*"Que nos mandaran un email con los servicios y novedades que nos puedan interesar"*

*"En general más información. Un email con todo lo que desde lo público se nos ofrece a la hora de buscar candidatos/as, e incluso acceso a bases de datos, etc."*

*"Sería interesante emitir todos los años una información conjunta a todas las empresas sobre los organismos existentes, las especialidades y responsabilidades de cada uno. Seguramente se organizaría mejor para acudir al servicio oportuno en cada momento".*

*"jornadas informativas"*

*"información clara, un boletín que nos acercara más al servicio con información con todo lo que ofrezca SNE-NL, con quién podemos ponernos en contacto..."*

*"Que haya un Banner dentro de la web del SNE-NL en el que se haga referencia a la totalidad de las empresas/asociaciones colaboradoras, con forma de contactos y descripción de su ámbito de actividad para de esta forma poder facilitar el acceso a las mismas".*

*"información actualizada, acceso sencillo, agilidad en la respuesta y amplia base de datos de partida"*

*"utilizar la misma vía por la que ha mandado esta encuesta, está muy bien contar con nosotros"*

*FUENTE: Entrevistas a empresas. Noviembre 2.016.*

No obstante se han planteado también otras demandas de distinta índole;

-Mayor comunicación a las empresas en lo que respecta al tema de las bonificaciones y subvenciones a los que se puedan acoger.

-No ser "tan estrictos" con el tema de requisitos que tiene que tener una persona para acceder a algunas bonificaciones.

-Tener acceso a una base datos con perfiles "ciegos" por gremios o profesiones.

### **Comparación con otros servicios de búsqueda de profesionales**

Lo primero que tenemos que destacar es que han sido pocas las empresas que nos han trasladado sus valoraciones al respecto. De estas el grupo mayoritario considera que no hay diferencias sustanciales, al menos en cuanto al proceso.

*Comparativa con otras entidades contempladas en este estudio.* En este caso concreto nos referimos a las empresas que nos han respondido, y también han trabajado con Fundación Universidad Pública, Fundación Ilundain, COCEMFE y FOREM. La diferencia la ponen en el trabajo previo de prospección y en el mayor conocimiento de los candidatos/as. En el caso concreto de la UPNA además que encuentran a perfiles más adecuados y adaptados a sus necesidades.

*"tanto COCEMFE como Fundación Ilundain conocen, fruto de un seguimiento, al personal reclutado, esto proporciona un primer filtro a las empresas muy positivo".*

*"En el caso de COCEMFE conocen muy bien a cada persona que nos mandan y nos dan referencias. En este sentido la Agencia de Empresas no puede prestar este servicio..."*

*FUENTE: Entrevistas a empresas. Noviembre 2.016.*

*Comparativa con vías y canales a través de internet.* Las empresas consideran algunas diferencias;

- Que algunas webs te hacen una parte de la preselección.
- Que tienes una información, como en caso del linkedin, sobre el candidato que incluye valoraciones de compañeros/as, jefes, etc. lo que resulta de gran utilidad.
- Qué puedes encontrar profesionales de gran nivel de especialización y cualificación.

*"por las webs es mucho más fácil porque muchas hacen una parte de la preselección. En linked In cada trabajador/a puede recibir valoración de sus excompañeros/as y exsuperiores/as. Se ve muy bien el perfil de cada trabajador/a."*

*FUENTE: Entrevistas a empresas. Noviembre 2.016.*

*En el caso de empresas de selección, nos marcan estas diferencias;*

- Que ofrecen también la selección.
- Están más presentes a lo largo de todo el proceso de búsqueda.

-El coste.

-Se pueden encontrar trabajadores/as más adecuados al perfil demandado. Sobre todo cuando se habla de niveles de alto grado de cualificación y/o especialización.

*"El proceso es el mismo pero la idoneidad de los/as candidatos/as preseleccionados por estas empresas se ajusta más a nuestras necesidades".*

*"Las empresas no se quedan en la simple ayuda mediante la publicación de una oferta sino que buscan concienzudamente perfiles que puedan cubrir con lo que realmente buscamos..."*

*FUENTE: Entrevistas a empresas. Noviembre 2.016.*

### **Valoración del Sistema en su conjunto**

En este sentido señalar que la gran mayoría de empresas no lo ha valorado porque dice desconocer toda la red de servicios. Este vuelve a ser el punto de partida.

Quienes tienen un mayor conocimiento opinan que en general es buena pero que falta información.

Sobre las metodologías de trabajo algunos apuntes que hemos recopilado pero no son en ningún caso "generales";

-"Que el usuario/a indique de donde viene "orientado/a"".

-"Que se oriente para una formación orientada a la inserción laboral".

-"sería necesario exportar a todos los servicios una labor proactiva a la manera cómo actúa la Fundación Universidad Pública de Navarra".

Sobre la **duplicidad**, la mayoría como es lógico no opina puesto que desconoce la oferta existente. No obstante entre quienes si lo hacen opiniones encontradas casi con el mismo "peso". Algunas explicaciones;

*"si existen personas inscritas en varios sitios a la vez, de manera que hay candidaturas que pueden repetirse".*

*"Puede ser, pero en ocasiones puede resultar interesante"*

*"estaría bien que cada entidad se dirigiera a un sector"*

*"sería mejor que estuviera todo centralizado"*

*FUENTE: Entrevistas a empresas. Noviembre 2.016.*

### **5.6.2. EFICIENCIA ECONÓMICA**

En general, es un tema en el que los/as profesionales han "ahondado" poco a lo largo del trabajo de campo. En la mayoría de los casos porque no se disponen de datos cuantitativos o porque es necesario "tener" elementos o ítems comparativos suficientes para poderlo hacer. Pocos datos cuantitativos al respecto, FOREM nos trasladaba concretamente que su programa tiene un retorno de 2,5 euros por cada euro invertido.

La eficacia la hemos valorado exclusivamente en entidades que son las que gestionan programas con coste concreto.

La mayoría de las ellas coincide en que es un programa que tiene un coste bajo si lo testamos con los resultados que produce tanto a nivel cuantitativo como cualitativo. Es decir en el número de personas atendidas y en el "impacto" que consiguen, tanto en el propio individuo y en su contexto más cercano, su unidad familiar como si hablamos del "impacto social".

Otro elemento que nos han trasladado es que los recursos económicos en relación al número de actuaciones que se hacen en muchos casos son escasos. La parte del trabajo vinculada a los seguimientos es un trabajo que no queda registrado, tal y como hemos dicho, y supone gran parte del tiempo de los/as profesionales.

Algunas entidades plantean que sería necesario valorar, teniendo en cuenta siempre los colectivos con los que se trabaja y los programas de intervención concretos.

En este sentido se hace necesario para evaluar no sólo el número de intervenciones-personas atendidas, sino incluir todas las atenciones y los resultados de inserción. Es otro punto importante a incluir dentro de la propuesta de una evaluación global que recoja todo el trabajo desarrollado y el impacto social, parte que queda, en la mayoría de los casos, fuera de los parámetros evaluados actualmente.

Hay quién señala que el aumento de los ratios de atención por orientador/a son excesivos sobre todo si se trabaja con colectivos con especiales dificultades. El trabajo de preparación, búsqueda de información, satisfacción de demandas concretas, seguimientos, etc. implica mucho tiempo de intervención con cada usuario/a.

## 5.7. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

El primer punto a comentar en este apartado es del caso concreto de las **Agencias: ninguna de ella cumple con los objetivos de orientación planificados por SNE-NL**. Hay por tanto un problema de planificación inicial de objetivos puesto que ninguna es capaz de cumplirlos. Son varias las razones que nos han trasladado:

-No se han planificado de manera adecuada teniendo en cuenta la verdadera realidad de cada Agencia y su personal, y en su caso, cada territorio.

-La mayoría de los/as usuarios/as desconoce que en los servicios públicos se presta este tipo de actividad. Este es un hecho que hemos constatado también a través de los/as propios/as usuarios/as. Son las Agencias, las que en muchos casos se ponen en contacto con los/as usuarios/as para ofrecer la orientación laboral y en muy pocos casos es al revés. La formación, las sesiones "obligatorias", la actualización de tarjetas, o la inscripción inicial, etcétera, se utilizan como vías para ofrecer el servicio de orientación y a través de ellas se derivan muchas intervenciones.

-Las Agencias tienen dificultad para "captar" usuarios/as para la orientación. En muchas Agencias, sobre todo las de zona, nos dicen que el colectivo mayoritario de sus bases, acude muy poco a los servicios salvo que se trate de una oferta concreta de empleo o sea obligatorio. La dispersión geográfica y las distancias, la existencia de economía sumergida, la identificación de SNE-NL en exclusiva para la "gestión de la tarjeta del paro", el desconocimiento general de lo que es la orientación laboral, incluso las mismas prestaciones, la falta de motivación, etc. son factores que inciden en este hecho.

No obstante, desde un punto de vista cualitativo, la mayoría de Agencias considera que se están cumpliendo con los "objetivos de orientación" que ha marcado SNE-NL, en cuanto a la apertura de la orientación a cada vez más usuarios/as, dar a conocer el servicio y que este se preste con la mayor calidad. También es un hecho, este último constatado a través de los/as usuarios/as. La mayoría está muy satisfecho con el servicio de orientación recibido por los servicios públicos.

Las entidades: la mayoría de ella cumple con los objetivos marcados en sus programas con SNE-NL, tanto en relación a las personas atendidas, cumplimientos de objetivos generales como individuales con cada usuario/a, en los parámetros que exige tanto los programas como en su caso las convocatorias. Asimismo, los resultados de las evaluaciones que llevan a cabo las entidades también evidencian,

tal y como nos indican, que los/as usuarios/as están muy satisfechos con los servicios y el "impacto" que consiguen en ellos/as es importante.

Algunos "incumplimientos":

-La obligatoriedad de que todas las personas estén registradas como demandantes o en mejora en SNE-NL, hace que no todas las personas atendidas e intervenciones realizadas contabilicen como tales. No obstante, las entidades por ello no dejan de atenderlas. Hay muchas circunstancias, nos explican: estar de baja pero querer iniciar preparar su inserción, porque han trabajado algún día y no por desconocimiento no han vuelto a actualizar la tarjeta, o bien porque están haciendo un curso, etcétera.

-Publicación de todas las ofertas a través del portal de empleo de SNE-NL. Como hemos señalado antes en las entidades y las propias empresas no quieren volcar sus ofertas a través de esta vía, bien porque no quieren dar publicidad o porque la quieren trabajar con colectivos con especiales dificultades.

-Algunas entidades nos comentan que aquellas actividades que exigen una coordinación con otras entidades son las más complicadas de cumplir.

-Algunas entidades como AMIMET, no han podido cumplir algunos de los objetivos de intervención de trabajo con empresas, concretamente de inserción y número de visitas, puesto que muchas, según nos comentan, a pesar de la normativa, no han estado dispuestas a ello.

-En el caso de personas con discapacidad, cumplir con los objetivos de intervención, en algunos casos también les resulta complejo.

### **5.7.1. RESULTADOS ESPERADOS**

La mayoría de entidades considera que tanto a nivel cuantitativo como cualitativo se están cumpliendo con los objetivos planteados tanto por la propia entidad y Agencia como por SNE-NL. Y ello lo constatamos también a través de los/as usuarios/as: el servicio de orientación y los servicios para el emprendimiento, en general, se valoran muy bien por parte de quien los usa. Impacta directamente en elementos que mejoran sustancialmente su empleabilidad, desde las competencias digitales para la búsqueda de empleo, hasta las competencias y habilidades personales y motivacionales para encontrar un empleo o poner en marcha un negocio. El hándicap está al inicio, en el conocimiento previo de los servicios, “que es”, “que me va a aportar”, y el dónde, partiendo de una información clara y una organización de los recursos.

Algunas entidades no señalan o trasladan algunas puntualizaciones a cerca de los resultados esperados:

- Cómo se abordará, en la praxis, el modelo de intervención que se quiere abordar a través de la intervención con el nuevo planteamiento de organización de recursos.
- Es necesario incidir en criterios de eficiencia, eficacia y retorno social de los recursos invertidos en general de las políticas activas de empleo, y para ello es esencial la evaluación global y conjunta de todos ellos.
- La potencialidad que tendrán instrumentos como el “expediente único” y la base de datos centralizada de usuarios/as de orientación que apenas se acaba de crear.
- La centralidad de la información de cara a usuarios/as y profesionales, la organización de los recursos y la coordinación de los mismos, son los grandes retos que se nos antojan fundamentales.

## 5.8. LA COORDINACIÓN

### 5.8.1. CON SNE-NL

La mayoría considera que la relación con SNE-NL es buena, y se centra en cumplir y justificar el trabajo realizado, solventar dudas concretas en cuestiones relacionadas con los temas que están tratando, y reuniones de trabajo generalmente con la persona responsable del programa.

Hay entidades que demandan en concreto más coordinación con las Agencias para trabajar el tema de las derivaciones.

Muchas entidades también nos indican que informan a SNE-NL de actividades que realizan, en ocasiones, más allá de lo exigido por la convocatoria o el convenio: actividades de formación y/o reciclaje, jornadas y eventos técnicos, etcétera.

En este sentido podría haber **una coordinación técnica más allá del desarrollo de memorias justificativas y entrega de registros, incluso el planteamiento de un trabajo “en red”** en el que estén incluidas todas las Agencias y entidades que ofrecen orientación laboral y servicios de apoyo al emprendimiento gestionados por SNE-NL.

Coordinación técnica que **aporte un “feedback” de información útil y práctica** para ambas partes y que aborde aspectos tan variados como la detección de necesidades formativas por parte de las empresas y los/as usuarios/as, metodologías de trabajo, perfiles de empresas y usuarios/as, cómo evolucionan, necesidades que plantean, etcétera.

En este sentido, sería importante que las entidades, incluso las Agencias, tuvieran **personas de referencia concretas:** unas para cuestiones generales, y otras para resolver dudas sobre cuestiones concretas, desde aspectos formales relacionados con una convocatoria, o temas de contratación, etcétera.

### 5.8.2. ENTRE ENTIDADES-OFICINAS

La coordinación entre entidades y Agencias y profesionales que trabajan la orientación laboral se centra en derivaciones y consultas para abordar casos o temas concretos, y es puntual.

Las derivaciones se hacen para casos como el de personas con discapacidad, o mujeres que han sufrido violencia de género etcétera. En definitiva, para cubrir aspectos que una entidad u Agencia no puede cubrir.

El contacto entre entidades es más bien escaso, la mayoría desconoce en realidad "cómo" trabaja el otro/a.

Comentan también, que la coordinación y trabajo compartido es mayor o menor en función muchas veces a la persona que haya detrás de ese servicio.

Algunas entidades como FOREM crean espacios compartidos de trabajo para presentar metodologías como la evaluación, etc. pero son muy esporádicos.

Existe una red de trabajo en torno a programas como el de la Fundación La Caixa, "Incorpora" que hace que entidades como Gaztelán, COCEMFE, Fundación Ilundain, etc. tengan experiencias de trabajo en red que hacen extensivo para abordar temas como el de la orientación laboral. Son modelos de trabajo que pueden ser una referencia de modelo de trabajo.

En muchas ocasiones las entidades y Agencias se coordinan con otras entidades y administraciones fundamentalmente SSB y unidades de Barrio en el caso de Pamplona, es muy habitual para la derivación de usuarios/as, el solventar casos concretos, con centros de formación para impartir talleres, etc. y con otras entidades fundamentalmente de cariz social. En el caso de la Fundación Ilundain en torno al programa Lan Sarreran mantiene toda una red de contactos con entidades sociales potenciando el trabajo en red en beneficio de las personas usuarias.

La escasez de coordinación da lugar a duplicidades en las herramientas, en los instrumentos, pero también de cara al usuario/a, en la programación de talleres grupales, etc. y contribuyen a que no se haga un aprovechamiento eficaz del conocimiento que cada entidad tiene, tal y como ya hemos señalado.

En torno a SNE-NL existe en Navarra un plantel de profesionales de la orientación muy amplio y rico, tanto en Agencias como en entidades, que prestan un mismo servicio pero comparten escasos ámbitos de trabajo. Hay, en este sentido un potencial de trabajo casi ilimitado.

La nueva organización de los servicios tendente a la especialización, puede contribuir en gran medida a mejorar este aspecto. No obstante el trabajo de coordinación, tanto con SNE-NL como con las entidades es todo un reto y debe acompañar adecuadamente a la nueva organización de los recursos y servicios.

## **5.9. OTROS TEMAS**

### **5.9.1. ¿LLEGAN LOS SERVICIOS A TODOS/AS LOS/AS USUARIOS/AS?**

Hay dos colectivos, en algunos/as casos coincidentes que quedan están en gran parte fuera de la mayoría de las Agencias y entidades (salvo la Universidad y Club de marketing) que son los/as jóvenes en general y especialmente con cualificación profesional o universitaria y las personas con mayor cualificación.

Hay una razón objetiva que influye y es que estos colectivos son los que menos desempleo tienen. Pero a pesar de ello, en general los/as profesionales consideran que es un colectivo que no se presta a acudir a servicios de orientación. Lo comentamos en el punto referido a los/as usuarios/as: los servicios públicos de empleo se han "estigmatizado", incluso visualmente, por las imágenes que se ven en la televisión, como para personas con dificultades de inserción del tipo que sean. Este tipo de personas utiliza más las redes personales e internet para la búsqueda de empleo y la movilidad laboral. Desconocen en gran medida lo que supone la orientación a lo largo de la vida, por ejemplo.

Particularmente desde la Universidad se considera un "error" dejar fuera de los colectivos objetivos a estudiantes, más si entendemos que el proceso de orientación se entiende a lo largo de la vida.

Desde la Fundación Ilundain, se considera que la actual convocatoria de orientación profesional deja fuera al colectivo que no entra dentro del Sistema de Garantía Juvenil: jóvenes en dificultad, que según nos comentan, no conocen este sistema y que debido a la dificultad de su tramitación, no tienen posibilidad ni recursos para acceder al mismo. Del mismo modo considera, que el hecho de centrarse en jóvenes en Garantía Juvenil "penaliza" a aquellos jóvenes que están realizando cualquier tipo de acción formativa o que han trabajado. Su planteamiento es que el colectivo prioritario de atención debe ser el de jóvenes con especiales dificultades de inserción sin cualificación y que el paso hacia el sistema de Garantía Juvenil debe ser un paso más dentro de su itinerario.

Hay un colectivo de personas muy desmotivado y "desarraigado" de gran parte de los servicios, según nos comentan desde las Agencias de empleo y algunas entidades. Estas personas suelen ser personas paradas de larga duración, en muchos casos receptoras de alguna pensión no contributiva, que no ven a la orientación como un servicio útil.

El hecho de "contabilizar" sólo a personas inscritas como demandantes de empleo, muchas entidades consideran que deja fuera especialmente a personas a las que esta actividad, estar inscritas como demandantes, forma parte de su propio proceso de orientación laboral o itinerario.

### **5.9.2. ¿SE NECESITAN MÁS RECURSOS?**

La mayoría de las Agencias demanda más personal-recursos, sobre todo para acometer con mayor calidad la parte de seguimientos, es un sentir similar que nos trasladan la mayor parte de las entidades. Pero sobre todo se demanda estabilidad en los equipos. Consideran importante asentar las plantillas, en el caso de las Agencias, para poder ofrecer de manera continua el mismo servicio de orientación y que los/as usuarios/as tengan la misma persona de referencia dentro de un itinerario. Demanda que es igualmente trasladable por parte de las entidades.

Viendo todo ello probablemente sea más necesario inicialmente organizar los recursos disponibles y dotar a los/as profesionales y a los/as usuarios/as de la calidad máxima de atención que pasa por dos cuestiones básicas, ofrecer el servicio de manera permanente, y tener al/la mismo/a profesional de referencia.

### **5.9.3. PROGRAMAS Y CONVOCATORIAS.**

Siguiendo en la línea de dar una mayor calidad de atención en la que se incluya un servicio de orientación permanente, con un profesional de referencia y en el que se puedan acometer los seguimientos con la mayor calidad se demandan algunas cuestiones en concreto:

- Que las convocatorias resuelvan los programas dotando a estos de mayor duración, por ejemplo dos años.
- Qué los tiempos de publicación y resolución de convocatorias no implique el cierre de un servicio.
- Revisar los "ítems" de valoración de las intervenciones en el que se incluya y valore el trabajo relacionado fundamentalmente con seguimientos, llamadas de teléfono, etcétera.
- Reducir la parte "burocrática" y de control y registro que exigen las convocatorias y los programas. En su caso, integrar estos sistemas para reducir considerablemente este trabajo.

-Ampliar el número de licencias de SISPE para informatizar las acciones de orientación laboral.

-Que en la convocatoria se pueda incluir cursos de formación pre-laboral dirigidas a colectivos con especiales dificultades: gestión del fracaso y de la frustración, trabajo en equipo, técnicas de comunicación, de resolución de conflictos, etcétera.

-El sistema actual de concurrencia, según algunos/as profesionales, hace que en cierta forma se compita por el/la usuario/a y de alguna manera se "reparta el servicio" y ello, merma directamente en la calidad del servicio que se ofrece.

-La concurrencia competitiva en la convocatoria de servicios de apoyo al emprendimiento se realiza entre territorios lo que a priori según opinan algunos/as profesionales no es positivo. Sobre esta misma, hay quién señala que el sistema para la adjudicación del número de agentes a cada territorio no guarda relación con el trabajo que se viene ejecutando y la adecuación a los indicadores propuestos. En este sentido, decir que hay opiniones contrarias acerca de ello en función de que asociación o consorcio se trate.

Por la velocidad a la que van aconteciendo los cambios en el mercado de trabajo, hay quién plantea la necesidad de experimentar nuevos modelos de atención que permitan atender de manera eficiente y eficaz a un número elevado de personas ya que la situación de crisis así lo requiere.

#### **5.9.4. PROTOCOLOS DE TRABAJO.**

La cartera de servicios y las mismas convocatorias definen procedimientos de ejecución, justificación y evaluación que conlleva en cierta forma procedimientos-protocolos de trabajo y establecen en gran parte como se debe intervenir.

Partiendo de esta base hay quienes demandan más flexibilidad, como es el caso de la universidad, y quienes demandan protocolos de trabajos generales y conjuntos o cuantos menos criterios mínimos de calidad de las acciones en todos los servicios. Hay quién específicamente los demanda para temas concretos como la elaboración de diagnósticos e itinerarios o para la intervención con empresas y en concreto para el apoyo a la selección de personal en las entidades públicas. Estos/as profesionales consideran que debiera de haber directrices más como "obligatoriedad" en el cumplimiento, para servir de guía para la intervención de los/as profesionales.

En el caso de algunas entidades que trabajan con personas en situación o riesgo de exclusión social, consideran que las herramientas que se facilitan por parte de SNE-NL no se ajustan a la realidad de las personas que atienden.

En muchos casos las entidades tienen "protocolos" o metodologías de intervención propias y son con las que la mayoría funciona, cada "maestrillo tiene su librito" podríamos decir, aunque como hemos visto en el apartado de metodologías, hay un nexo común nexo común, cumplir con lo exigido por los marcos reguladores y convocatorias y la cartera de servicios.

#### **5.9.5. DUPLICIDAD EN LOS SERVICIOS**

Este punto no genera consenso, hay algunas entidades y Agencias fundamentalmente, que si consideran que hay duplicidad de los servicios y otras que otras por el contrario afirman que la variedad de servicios aporta al usuario/a libertad en la elección del/la profesional y la entidad.

Si hemos constatado se pueden dar duplicidades concretas en la programación de talleres o sesiones de orientación grupal en fechas, tiempos y contenidos. Pero sobre todo de lo que se adolece en este sentido es de una falta de coordinación e información compartida para evitarlo.

Los/as usuarios/as tampoco nos han dejado un consenso en este sentido, hay quienes si consideran que lo hay, y quienes por el contrario afirman que no. Insistimos, lo que mayor consenso genera en este sentido por falta de los usuarios/as es la falta información general centralizada de todos los servicios. Algunos/as nos comentaban que no consideran que hay duplicidad puesto que apenas conocían uno o dos servicios.

En el taller de trabajo con empresas, no tanto en el resultado de las entrevistas que se acaba de exponer, las empresas, sí que perciben una mayor sensación de duplicidad de entidades "haciendo lo mismo", bolsas de empleo, gestión de ofertas, etc. y que en muchos casos, cuando utilizan varios servicios, los/as candidatos/as que les aportan en una oferta de empleo son coincidentes en gran medida.

La misma línea divisoria, que hemos explicado al inicio, se mantiene cuando se pide a los/as profesionales una **valoración sobre la nueva organización de los servicios de orientación**. Hay quienes ven con buenos ojos este planteamiento para evitar precisamente duplicidades en los servicios y de cara al usuario/a. De otra parte, quienes sin verlo mal del todo, les genera interrogantes la forma en la que se llevará a cabo en la práctica, *¿especialización por colectivos?, ¿será bueno?,*

*¿no implicará cierta segregación?, ¿dónde queda la libertad del individuo/a al elegir un servicio?, etcétera.*

No obstante, con dudas o sin ellas, la mayoría de profesionales ve claro el horizonte, y valora positivamente el desarrollo paralelo de instrumentos como la base de datos común de usuarios/s como un paso importante para ahondar en una mayor coordinación y mejora en definitiva del servicio prestado al usuario/a.

## 6. CONCLUSIONES

### MAPA DE SITUACIÓN-COBERTURA

- **En Navarra existe una AMPLÍA red de servicios para la orientación laboral, la intervención con empresas y de apoyo al emprendimiento gestionadas** directa o indirectamente, en colaboración con entidades sin ánimo de lucro, por SNE-NL que abarca toda la geografía Navarra.
- La **orientación laboral** se ofrece en las 10 Agencias de empleo de SNE-NL, distribuidas en Alsasua, Tudela, Aoiz, Lodosa, Estella, Tafalla, Santesteban y tres en Pamplona, 2º Ensanche, Yamaguchi y Rochapea. Y en 12 entidades colaboradoras, FOREM, UGT Empleo, AMIMET, COCEMFE, Fundación Ilundain, Gaztelán, SARE, AFAMMER, Fundación Universidad Pública, Club de Marketing y la Asociación de Empresarios de Sakana.
- **En total 22 servicios entre Agencias y entidades ofrecen orientación laboral gratuita en Navarra.** *(Hasta Diciembre de 2.1016)*
- **Hay 82 personas trabajando en la intervención con usuarios/as en las Agencias de empleo de SNE-NL**, aunque de ellos/as no todos trabajan la orientación laboral, hay un número importante de personas con labores administrativas y/o haciendo la primera intervención, consultas, trámites, etc. Y **unos/as 40 orientadores/as en las entidades.** *(Este es un número aproximado puesto que no tenemos las jornadas exactas imputadas en cada entidad a través de SNE-NL)*
- Los servicios de **orientación para el emprendimiento** se organizan de manera diferente. <sup>1</sup>El servicio de gestión directa de SNE-NL es el servicio de apoyo al emprendimiento de Iturrondo ubicado orgánicamente dentro de la Agencia de empresas en Pamplona. En la capital también está CEIN que tiene un convenio propio. Gaztelán que tiene un programa específico para abordar el emprendimiento en colectivos en situación o riesgo de exclusión social. Y del servicio de apoyo al emprendimiento en las distintas zonas de

---

<sup>1</sup> **Los servicios de apoyo al emprendimiento** se ofrecen en buena parte de las entidades que hemos descrito anteriormente, no obstante nos centraremos en aquellas que tienen un programa concreto para ello con SNE-NL.

Navarra se encargan; TEDER en Tierra Estella, EDER en la Ribera Navarra, Consorcio de desarrollo de Zona Media, Cederna Garalur en la zona norte.

- **El servicio lo cubren 5 entidades, consorcios y asociaciones, CEIN y el centro Iturrondo-SNE-NL.**
- En el caso de las **entidades** algunas ofrecen un servicio abierto a la población en general, las entidades sindicales, Club de Marketing y la Asociación de Empresarios de Sakana. Y el resto está más dirigida a **colectivos concretos**. AFAMMER, dirigido a mujeres del ámbito rural, AMIMET dirigido a personas con discapacidad de la Ribera Navarra, COCEMFE también a personas con discapacidad, Fundación Ilundain dirigido a jóvenes, especialmente a aquellos con dificultades de inserción, Gaztelán es un servicio "abierto" pero trabaja especialmente con colectivos en situación o riesgo de exclusión, SARE dirigido especialmente a personas con VIH y personas en situación de vulnerabilidad y Fundación Universidad Pública dirigido a titulados/as universitarios/as.
- En cierta forma **el nuevo planteamiento** para abordar la orientación laboral basado en una atención primaria general en el servicio público y una especializada con derivaciones a otras entidades, **tiene gran parte del "camino" hecho.**
- En prácticamente **todas las entidades y Agencias** tienen un servicio de intervención con empresas, **bolsa de empleo y gestión de ofertas**, que está estrechamente vinculado al servicio de orientación laboral. En el caso de las Agencias de empleo de Pamplona este trabajo se gestiona directamente desde la **Agencia de Empresas de Iturrondo.**
- Cobertura de servicios, contando con todos los servicios anteriormente mencionados diremos que existe una **mayor concentración de servicios como es lógico en Pamplona y Comarca, seguidas de la Zona Media y la Ribera.** El norte es la zona que cuenta con menos recursos. No obstante su volumen poblacional es menor, aunque su dispersión geográfica también lo es.

## LA EXPERIENCIA DE TRABAJO

- En cuanto a la experiencia en servicios de orientación podríamos hacer una diferencia entre las Agencias y las entidades colaboradoras. *Las Agencias de empleo* llevan trabajando en la intervención con su usuarios/as desde su origen, no obstante **la orientación laboral, propiamente dicha, es más reciente**. No obstante hay un grupo de orientadores/as laborales muy reducido, si lo comparamos con el total de la plantilla de SNE-NL en las Agencias, con una amplia experiencia en este campo.
- **Las entidades colaboradoras con más años de experiencia en un servicio de orientación laboral son Gaztelán, FOREM, UGT y Fundación Universidad Pública e incluso Club de Marketing**. Muchas de ellas cuentan con un servicio de orientación laboral de más de 15 años.
- **El resto de entidades tienen una experiencia de trabajar la orientación no como servicio específico, sino como una actividad dentro de programas concretos.**
- **En materia de asesoramiento al autoempleo podríamos decir que hay más uniformidad, la mayoría de las entidades Consorcios, Asociaciones, Gaztelán y por descontado el propio CEIN**, tienen una amplia experiencia en ofertar servicios de apoyo al emprendimiento. Podríamos decir que es una actividad que se inicia desde la propia constitución de las entidades.

## HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS DE TRABAJO

### Herramientas de control y registro

- **Cada entidad y cada Agencia tienen instrumentos de gestión y registro propios** a los que se añade todas las herramientas exigidas para el control de los distintos programas.
- **Hay un "excesivo", según coincide la mayoría de profesionales, trabajo de registro y control**, tanto en Agencias como en entidades que resta trabajo a la intervención con usuarios/as.
- **Los parámetros exigidos para el "control" de los programas no recogen todo el trabajo que se realiza.** Fundamentalmente aspectos "cualitativos" directamente relacionados con los seguimientos.

"...no "figuran" en ningún sitio y que son un indicador claro de la calidad en la intervención..."

FUENTE: Entrevista a profesionales

"...una de las cosas que más valoras es el seguimiento, que te llamen, te avisen de las cosas... sabes que están ahí..."

FUENTE: Entrevista a usuario/a de servicios de orientación.

### Herramientas e instrumentos técnicos

- **Hay una gran riqueza de materiales que** pueden ser de gran apoyo a los/as profesionales y útiles para el/la usuario/a y en definitiva que están en cierta forma "desaprovechados".
- **Hay "duplicidades". No se hace un espacio compartido de recursos.**
- **Y no están "organizados"** cada entidad, incluso cada Agencia, ha ido "creando" materiales conforme ha ido necesitando o programando en función a objetivos de trabajo propios.
- **Las Agencias han creado, de manera "informal" espacios conjuntos de trabajo** en el que se han intercambiado desde materiales de apoyo para los talleres grupales, hasta pequeñas guías, etc. 4

- **Existen herramientas como la Red de información y orientación de Navarra de la cual se pudieran “aprovechar”, “utilizar” y en algunos casos actualizar contenidos concretos desde un punto de vista eminentemente práctico y común.** La ventaja de este “espacio” de herramientas es que muchos/as profesionales y la mayoría de entidades, han trabajado durante años en ello, lo que le supone un “consenso” importante.
- Otros instrumentos técnicos que se desarrollaron desde SNE-NL fueron los **protocolos para; la gestión de ofertas, la gestión de la demanda, la orientación profesional y la Selección de personal, en las oficinas de empleo.** Cada una de ella acompañada de diferentes modelos y plantillas así como documentación técnica de apoyo. Se elaboraron en torno al año 2009. Actualmente no está claro que siga vigente. En cualquier caso es un material que se pudiera valorar, evaluar y en su caso actualizar.
- **Hay una gran riqueza de materiales que con un pequeño trabajo de “organización” siguiendo los criterios de practicidad- utilidad, y pudiendo ser un espacio compartido,** pueden ser de gran apoyo a los/as profesionales.
- **Hay mayor cantidad de materiales vinculados a la orientación laboral general y de apoyo al emprendimiento y menos material-instrumentos relacionado con la intervención con empresas y la selección de personal.**

### **Instrumentos de evaluación**

- **En las Agencias de empleo no hay establecido un sistema de evaluación para usuarios/as y empresas.** Sí que se da un registro y seguimiento de acciones, usuarios/as e intervenciones. Sólo se aplican, cuestionarios de valoración para las acciones grupales de formación, con formatos similares a las que se aplica en los cursos de formación general y en la mayoría de los casos no se analizan.

- **Cada una de las entidades tiene instrumentos de evaluación diferentes.** Estos instrumentos son fundamentalmente de valoración y satisfacción en aquellos parámetros que se exige "medir". La mayoría se desarrollan dentro de los sistemas de calidad de cada entidad, ISO, FQM, etc.
- **No existe un sistema global de evaluación de acciones individuales de orientación** que aborde una evaluación en sentido estricto. **Un método que incluya el impacto, eficacia y eficiencia, y englobe todo el trabajo incluido el relacionado con los seguimientos. La mayoría de las evaluaciones** se centran en recoger valoraciones o medir la satisfacción.
- **Los servicios de orientación para el autoempleo, por lo general, se evalúan menos.** A excepción de CEIN, los consorcios y asociaciones no tienen definido un sistema de evaluación "formal". Recogen las valoraciones a nivel "informal" a través de los seguimientos. En el caso de Iturrondo la evaluación está más vinculada a los talleres grupales con una encuesta de valoración.
- **Lo que más se "evalúa" o al menos se recoge información sobre la valoración del usuario/a son las acciones de carácter grupal.** No obstante se utilizan los mismos instrumentos que para la formación general y normalmente no se analizan. En este sentido también apuntar que cada servicio tiene las suyas propias.

## **LOS/AS PROFESIONALES**

- El **perfil mayoritario** de los/as profesionales que se dedican a la orientación laboral en Navarra, es el una persona **con estudios universitarios dentro del área de humanas y sociales** principalmente, aunque también hay personas con titulaciones de otros ámbitos como el económico o el empresarial.
- **Hay profesionales dentro de las Agencias y las entidades que tienen en algunos casos más de 15 años de experiencia** y un amplio abanico de formación vinculada a la especialidad.

- El caso de **las Agencias de empleo distinguimos dos perfiles que mayoritariamente trabajan la orientación laboral; los/as orientadores/as y los/as técnicos/as de formación y empleo**. La mayoría tiene titulaciones universitarias de muy diversa índole y especialidad y experiencia en la intervención con usuarios/as pero no todos/as en una orientación laboral propiamente dicha.
- En el caso de **los/as orientadores/as de Agencias**, existe también un clara diferencia entre quienes tienen “plaza fija” que cuentan con una amplia experiencia y formación relacionada con la especialidad, y quienes han entrado con el programa de “parados/as de larga duración”, en muchos casos no tenían formación relacionada con la orientación laboral.
- **La mayoría de Agencias ha tenido que asumir en gran parte el trabajo de formación y adaptación al puesto.**
- En las entidades colaboradoras y también en las Agencias **se detectan dos formas diferentes de funcionar que implica dos perfiles diferentes**. Entidades que entienden que el perfil profesional de quienes orientan debe ser polivalente y debe asumir también funciones relacionadas con la intervención con empresas, fundamentalmente de prospección.
- **Quienes trabajan en la intervención con empresas tienen un perfil base con titulaciones superiores y con formación complementaria en algunos casos en materia de selección de personal y Recursos Humanos.**
- **Los/as Profesionales de apoyo al emprendimiento cuentan con un perfil profesional más parejo**. En todos los casos poseen titulación superior, en muchos casos vinculada a empresariales, económicas o derecho y amplia formación en distintas áreas y en la mayoría de los casos, algunos/as profesionales con más de 10 años de experiencia.
- **PERFILES IDEALES de la orientación;** Titulación superior, en principio abierta, aunque se puede valorar especialmente aquellas vinculadas con las áreas sociales, especialmente psicología, pedagogía, etc. Formación

específica general en materia de orientación laboral, donde las habilidades sociales y ahora el coaching, tengan un peso específico. El conocimiento sobre metodologías de trabajo, elaboración de diagnósticos, itinerarios, evaluación y seguimiento, etc. Conocimiento sobre trabajo con colectivos con especiales dificultades y sobre temáticas clave como sistema nacional de cualificaciones en su conjunto. Experiencia alternativa de al menos 6 meses en el ámbito de la orientación laboral o similar.

Para la **intervención con empresas;** es importante la formación complementaria dentro del ámbito de la selección de personal y en concreto en las diferentes técnicas e instrumentos técnicos para llevarlo a cabo, entrevistas, test psicotécnicos, elaboración de pruebas técnicas, y también competencias relacionadas con la gestión de recursos humanos y la experiencia de trabajo en este campo.

- **PERFILES IDEALES para servicios de apoyo al emprendimiento.** Titulación; la titulación de económicas es una titulación muy apropiada, no obstante serían válidas titulaciones de otras áreas que pueden ir de las ciencias económicas hasta las ciencias sociales. La formación complementaria es la más importante; competencias normativas, fiscales y de contabilidad, competencias vinculadas al conocimiento del mercado de trabajo, competencias en habilidades sociales- coaching, etc. Experiencia; de al menos 6 o 12 meses en torno a servicios de apoyo a profesionales o emprendedores/as. Para muchos/as es imprescindible la experiencia de trabajo en la empresa.

### **El reciclaje de profesionales**

- **La mayoría de profesionales se forman de manera continua.** Muchas entidades tienen planes de formación internos.
- **La formación que reciben es muy variada y en la mayor parte de los casos sigue un criterio de** actualización y mejora continua. Las temáticas se pueden agrupar en dos áreas de conocimientos; los de carácter técnicos de herramientas e instrumentos, y los de "colectivos" y temáticas concretas.
- En el caso de la formación de Agencias se establece fundamentalmente **la formación vinculada al uso de instrumentos de trabajo para abordar**

**los cambios que se van produciendo, y lo relacionado con temáticas específicas de orientación.**

- La formación "en cascada" entre el personal de cada Agencia es una vía habitual de trabajo para formar a los/as nuevos/as o acometer el "reciclaje" del personal de cada una.
- Hay **posibilidad y además existe la "necesidad" de hacer un mayor aprovechamiento de la formación a profesionales.**

### **Necesidades formativas**

- En el caso concreto de **las AGENCIAS para los perfiles de Técnicos/as de Formación y Empleo y los/as orientadores/as nuevos/as** ha habido una demanda unánime de **formación general de orientación laboral** en temas como Coaching y habilidades sociales y metodologías de trabajo para la elaboración de diagnósticos e itinerarios.
- **Para trabajar la gestión de ofertas y en concreto servir de apoyo en los proceso de selección de entidades públicas** se demanda formación en áreas relacionadas con la selección de personal y en general con procedimientos para la gestión de ofertas.
- **No existen espacios de formación compartidos, cada entidad tiene su propio plan.** Los espacios compartidos se limitan a sesiones técnicas para presentar un instrumento o unos resultados concretos.
- **Sería necesario abrir espacios compartidos de formación e intercambio de metodologías e instrumentos de trabajo** entre entidades y Agencias para hacer una aprovechamiento "máximo" del conocimiento de todos/as los/as profesionales y **posibilitar el trabajo y el funcionamiento en red.**
- A nivel global las entidades han planteado temáticas concretas y específicas para todos/as los/profesionales que pudieran organizarse desde SNE-NL.

- Para desarrollar de manera más eficiente los servicios de los que aquí hablamos es necesario, según nos comentan los profesionales, **tener información permanente, actualizada y focalizada al trabajo de orientación sobre;**
  - El mercado de trabajo, primero en Navarra pero también a nivel estatal y europeo.
  - Sobre **convocatorias, subvenciones y bonificaciones útiles para usuarios/as y empresas.**
  - La oferta formativa y las convocatorias de acreditación para poder ofrecer el servicio integral al ciudadano/a.

### **Necesidades de los equipos de trabajo**

#### **Agencias de empleo y Agencia de empresas;**

- Los “cambios continuados” de profesionales generan dificultades en la gestión en las Agencias de empleo sobre todo las más pequeñas, tienen dificultades para poder acometer el reciclaje y “la puesta al día” de los/a profesionales/as y prestar paralelamente el servicio.
- **Necesidad de más personal; estabilizar las plazas de orientación que se han incluido dentro del programa de parados/as de larga duración,** y ampliar plantilla en servicios como la Agencia de Empresas, o al menos que el personal que cae de baja previsiblemente para tiempos prolongados, se sustituya.
- Hay un punto coincidente en la práctica totalidad de servicios; la necesidad de **estabilizar los equipos de trabajo.** Lo plantean como fundamental para poder prestar un servicio de calidad, que implica seguimientos, servicio continuado al usuario/a y poder tener el/la mismo profesional de referencia.

## LAS INTERVENCIONES

- En materia de **orientación laboral y servicios de apoyo al emprendimiento** son de dos tipos; intervenciones individualizadas e intervenciones grupales.
- En la práctica totalidad de entidades y Agencias **la atención individualizada es la vía principal y la grupal se entiende como "complementaria"**. CEIN es la única entidad cuya intervención central es la grupal, la "atención individual" se entiende como complementaria.

### **Orientación laboral**

- *En el caso de las **Agencias**, las intervenciones se realizan a tres niveles, y la orientación laboral se desarrolla en el segundo nivel y sobre todo en el tercero.*
  - Un primer nivel de intervención es para dar una información básica, atender temas burocráticos o de registro.
  - Un segundo nivel donde se hace un primer diagnóstico y se aporta información básica
  - En un tercer nivel estaría la orientación laboral más amplia, que está dirigida a personas que lo demandan específicamente, o a casos que se derivan del segundo nivel de intervención.
- **En el caso de las entidades la orientación laboral se presta, a nivel general, a todos/as los/as usuarios/as que pasan por el servicio, adaptada a las necesidades de cada caso.**
- *La intervención más amplia es la que está vinculada a itinerarios/as para la cual el usuario/a tiene que firmar un compromiso. En estos casos las intervenciones y seguimientos con una misma persona son mucho más numerosos y de mayor intensidad.*
- Todos comparten una misma "metodología base" la **entrevista** abierta con el/la usuario/a en la que se busca la **proactividad** de los/as usuarios/as. Este planteamiento es común en todos los servicios.
- Dentro del trabajo de orientación común en los servicios hay *dos actividades o funciones básicas*; **la elaboración del diagnóstico primero, y el**

**itinerario después.** No obstante tiene carácter flexible y se adapta, a las necesidades del usuario/a.

- El **seguimiento** es una parte fundamental del trabajo de orientación, en ello coinciden plenamente usuarios/as y profesionales, y tiene un objetivo añadido muy importante que es mantener al/la "usuario/a" activo/a en el proceso de búsqueda.
- **El objetivo fundamental de la orientación laboral** es la mejora de la empleabilidad de las personas, facilitar la autonomía y la "proactividad" en el proceso de búsqueda para la consecución de un empleo.
- Otras dos tipos de intervenciones que ofrecen algunas entidades;
  - La **orientación basada en competencias profesionales.** Muy útil de cara a la consecución de un empleo y mejorar exponencialmente la empleabilidad de las personas.
  - Los **Itinerarios de cualificación.** Donde se orienta para posicionarse ante una cualificación. Se realizan diagnósticos e itinerarios formativo-experiencial. Se orienta también para la participación en convocatorias de acreditación de la experiencia, para adquirir las competencias clave de acceso a Certificados, etc.
- Muchos/as profesionales tanto de Agencias como de entidades, coinciden en apuntar la importancia de utilizar la información que se obtiene a través de **TODO este trabajo de orientación para planificar la oferta formativa y desarrollar los "tiempos" y las especialidades** (hablando de certificados) **para los procesos de acreditación.**
- **También se dan algunas metodologías "diferentes";** Entidades como Club de marketing, CEIN, incluso la Universidad Pública. **Club de Marketing** utiliza una metodología para la orientación basada en la aplicación de Developmental Behavioral Modelling DBM para el desarrollo del usuario/a. El caso de la **Universidad Pública** tiene una particularidad que marca en muchos casos la orientación laboral que es el programa de prácticas en el que participan buena parte de sus usuarios/as.

- **La mayor parte de entidades organizan sesiones de orientación grupal**, muchas de ellas pueden coincidir en tiempos y en contenidos. Se hace necesario publicar esta información en un mismo “espacio” al que tengan acceso usuarios/as y profesionales.
- **Los contenidos y acciones grupales se programan en función a las necesidades que van detectando.** Solo CEIN e Iturrondo programan con una cierta periodicidad sus servicios de orientación para el emprendimiento con las mismas temáticas.
- La mayoría de entidades y Agencias se centra en las temáticas más directamente relacionadas con la búsqueda activa de empleo, más “básicas”, o de primer nivel; la elaboración curricular, la entrevista de trabajo, etc.
- Dos contenidos que se han valorado como importantes tanto para usuarios/as como para profesionales; Las **competencias digitales para la búsqueda activa de empleo, y las habilidades sociales, motivación y autoestima.**
- En el caso de las Agencias de desarrollan **talleres informativos acerca de todos los servicios que se ofrecen en la Agencia y sobre cuestiones de información general** que están siendo muy bien valorados/as por los participantes.

### **Servicios de apoyo al emprendimiento**

- **En la orientación hacia el empleo por cuenta propia** existen *dos formas de intervención claramente diferenciadas*, la que tiene la orientación grupal como eje central, que se aplica por CEIN, y que trabaja en torno a la orientación individualizada, que la aplican el resto de entidades desde consorcios y asociaciones.
- **CEIN** interviene con usuarios/as a través de **dos programas de trabajo**, la “**Aceleradora**”, un programa grupal de apoyo al desarrollo de proyectos personales en distintas sesiones, buscando la proactividad máxima de las personas, siendo estas las que tienen que investigar, centrar su idea de negocio, su plan de viabilidad, etc. El otro programa es el “**Vivero**” donde están ubicadas físicamente dentro del propio CEIN, empresas con un potencial importante vinculadas a su capacidad innovadora. Aquí se les

presta apoyo y se les facilita el acceso a información-formación con expertos/as en temáticas concretas que puedan facilitar su negocio.

Es la entidad que marca más diferencias en cuanto a metodologías de trabajo incluso a nivel de organización de los equipos de profesionales.

- El resto de entidades para la orientación trabaja desde la **orientación y el apoyo individualizado**. Consideran que con el colectivo con el que trabajan y el territorio en muchos casos, o el colectivo mayoritario que acuden a estos servicios, en gran parte con escaso nivel formativo, requieren de este tipo de intervención.
- **El servicio de apoyo al emprendimiento en zona** se adapta en todos los casos a las necesidades de cada usuario/a y pero como elemento fundamental, **al potencial del territorio**. Esta orientación individual se combina con talleres grupales organizados en función a las necesidades que tienen los usuarios/as en cada momento.

### **La intervención con empresas**

- **El trabajo de la intervención con empresas se puede describir, a 3 niveles**; la prospección, la gestión de ofertas y la selección de personal.
- Las entidades ofrecen un servicio más completo a las empresas salvo SARE. COCEMFE, AMIMET. Casos como la Fundación Ilundain consideran este trabajo una de los servicios más importantes en su entidad.
- No obstante el **"volumen" mayor de trabajo** en cuanto a la gestión de ofertas y como servicio de referencia esta **la Agencia de Empresas de SNE-NL y las Agencias de empleo territoriales**, que por lo general, y sobre todo la primera, gestionan un volumen muy superior de ofertas. A Octubre de 2016 se habían gestionado a través de los servicios públicos, 3.426 ofertas, de ellas 1.558 en la Agencia de empresas.
- Para la búsqueda de profesionales de mayor nivel, la Fundación Universidad Pública, según nos han trasladado las propias empresas, es un referente.
- La inserción de colectivos con dificultades importantes requiere un trabajo casi "tutelar" con las empresas. Este trabajo parte de la prospección y llega al acompañamiento.

- **La mayor diferencia de trabajo en la gestión de ofertas entre entidades y el servicio público es que en las entidades “se dan más pasos” y se aborda toda la intervención con mayor seguimiento ya que el volumen de ofertas es muy inferior.** Son procesos en algunos casos más lentos, y el volumen de ofertas que gestionan es mucho menor. En las entidades también se da un mayor conocimiento de los/as candidatos.
- Hay entidades que tienen un vínculo estrecho y directo de trabajo con empresas, es el caso de la Fundación Universidad Pública, tiene más de 6.000 convenios con empresas y el Club de Marketing.

### **Evolución de las Metodologías de trabajo**

- La esencia de la orientación basada en la entrevista personal no ha cambiado, si lo han hecho **las “formas” y los criterios** de trabajo.
- Evolución hacia el **coaching**, al acompañamiento, dejando de lado la tutorización más direccionada del proceso de búsqueda.
- Ahora se busca al máximo el protagonismo y la **autonomía** del/ la usuaria/a en su proceso de búsqueda.
- La **orientación a lo largo de la vida**. Ya no se concibe como un servicio puntual al que se acude cuando se está en desempleo.
- **Ha aumentado** la **duración** de los procesos de orientación. Esto ha permitido incluir aspectos como la **evaluación y el seguimiento**, ha hecho que la intervención sea **más “completa”** abarcando aspectos desde aspectos técnicos hasta aspectos relacionados con la gestión emocional.
- Además la crisis ha marcado cambios en la orientación;
  - Muchos/as **más usuarios/as**.
  - Ha crecido igualmente **el colectivo de personas en situación o riesgo de pobreza y exclusión social**.
  - Esto se ha acompañado también con **menos recursos**. En algunas entidades han tendido a la utilización de la orientación grupal para poder atender a toda la demanda.

**-El trabajo de la autoestima y la motivación** dentro de la orientación laboral, juegan ahora un papel mucho mayor que antes.

- La influencia de las nuevas tecnologías, también ha dejado o instaurado cambios en la orientación;
  - Internet** se ha convertido en una vía imprescindible para la búsqueda de empleo.
  - El uso de las **redes sociales**, es también un instrumento que resulta de utilidad a profesionales y usuarios/as.
  - Mensajes y "wasap"**. La inmediatez que requiere la gestión de ofertas ha hecho que el mensaje a través de teléfono para la comunicación a los/as usuarios/as sea fundamental.
- De manera incipiente aparecen nuevas "vías de orientación; La **orientación individual telemática-orientación "on line"**. Esta nos señalan será una vía importante en el corto plazo para algunos/as colectivos.

#### **LOS/AS USUARIOS/AS**

- Existe una diferenciación entre **los perfiles "mayoritarios" de la Fundación Universidad Pública, Club de Marketing y CEIN** y los del resto de Agencias y entidades. En estas entidades **el nivel educativo medio de sus usuarios/as es más elevado que la media.**
- En resto de Agencias y entidades podíamos hablar de unos perfiles similares y variados;
  - Personas de entre 35 y 45 años con y sin formación profesional específica*, que ha perdido el empleo debido a la crisis económica. Proceden de todos los sectores de actividad pero la construcción y la industria son mayoritarios.
  - Personas con discapacidad*. Este colectivo utiliza en gran medida los "servicios" especializados. En este perfil las dificultades de inserción son mayores dependiendo del tipo de discapacidad de la que se trate.
  - Personas **mayores de 45 años**, muchos/as sin formación profesional específica que proceden de la construcción y de la industria en gran medida y también mujeres con experiencia de trabajo como personal de administración de empresas.

Hay un perfil de personas mayores sobre todo a partir de 50 años, que han agotado sus prestaciones y que les quedan todavía muchos años para la jubilación, que tienen serias dificultades de entrada al mercado.

**-Personas en situación o riesgo de exclusión social**, es un colectivo que mayoritariamente carece de formación profesional específica y en muchos casos carecen de "colchón" familiar.

**-Personas de origen extranjero**. Particularidades; el idioma, en el caso de algunas personas de procedencia de Polonia, Rumanía, etc. o el de quienes proceden de los países árabes, la cultura y, la inexistencia de entornos o redes de apoyo.

- **No son "perfiles" cerrados**, en ningún caso, una persona con discapacidad puede encontrarse y de hecho es frecuente, en situación de riesgo de exclusión social, etc. Es decir "las variables de cruce" que hemos definido se "cortan" entre sí.
- **En este punto hemos decir que a las Agencias acuden**, según lo que nos han verbalizado los/as profesionales/as, **personas con un "perfil" con menor nivel educativo y situaciones de vulnerabilidad muy elevados/as**.
- **Los/as jóvenes, y especialmente titulados y sobre todo de Formación Profesional acuden en menor medida que el resto, a los/as servicios de orientación**.
- **Los/as profesionales de alto nivel de cualificación y especialización tampoco están presentes en la mejora de empleo de los servicios**.
- **En el caso de los servicios de apoyo al emprendimiento se** podrían diferenciar dos tipos de usuarios/as y proyectos;

**-Personas cualificadas, con titulaciones profesionales o universitarias, que trabajan proyectos** principalmente de academias para clases extraescolares, de apoyo, idiomas, asesorías y

servicios de apoyo, profesionales libres con servicios de especialidad (fisioterapia, osteopatía, etc.), etc.

**-Personas sin cualificación profesional específica que se decantan por proyectos relacionados con los servicios y la hostelería, principalmente.**

-No suele por lo general haber diferencias por sexo y la granja mayoritaria de edad es el de personas a partir de 30-35 años.

### **Evolución en los perfiles**

- El **"círculo" de vulnerabilidad y exclusión** es mucho más extenso. Cada vez **más unidades familiares con todos o gran parte de sus miembros en paro.**
- Se observa un incremento de **usuarios/as que están trabajando pero con contratos en precario y en situación de pobreza.**
- En el caso del **colectivo inmigrante**; se ha pasado de atender a personas que no tenían la nacionalidad española a progresivamente atender a más personas con nacionalidad española. El tipo de consultas y necesidades de atención han cambiado debido a los procesos de regulación y de retorno.
- Con la crisis ha aumentado **el número atendidas con cualificación**, dentro de ellos/as especialmente los/as universitarios/as.
- Los/as perfiles **de mayor edad** a los que se añade el desempleo de larga duración, acuden especialmente "desgastados" por la situación laboral, con la motivación y la autoestima muy "dañadas".
- La crisis ha hecho que haya crecido **el número de jóvenes sin cualificación que han abandonado los estudios** y tienen dificultades de encontrar un empleo.
- Los/as jóvenes atendidos, en general, presentan **mayor grado de inmadurez**, y son menos reactivos/as, *"como que las cosas no van con ellos/as"*.
- A partir del 2011 se ha vuelto a incrementar la proporción de mujeres atendidas respecto a la de los hombres.

- Aumento de la edad de las personas atendidas.
- En el caso de la orientación y/o servicios de apoyo al emprendimiento; cada vez llegan más personas no tanto con "vocación" de emprender sino por necesidad, por haber "agotado" la vía del trabajo por cuenta ajena, y aumenta el número de personas de mayor edad.

### **LAS EMPRESAS, PERFILES MAYORITARIOS**

- En el caso de las Agencias de SNE-NL y la Agencia de empresas dos grandes perfiles de empresas; la empresa pública y empresas privadas PYME fundamentalmente de servicios, asesorías, comercio, hostería, academias, etc. también talleres y pequeña industria.
- Peso, sobre todo en Pamplona, de las ETT´s. Hay técnicos/as que llegaron a afirmar que en ocasiones se sentían "administrativos/as" de tipo de empresas.
- En las Agencias de zona, sobre todo del norte es importante también la presencia de la industria y los "talleres" de máquina herramienta, etc.
- **La mayoría de entidades comparten estos perfiles de de empresas. Sector servicios, con la hostelería y el comercio como dos actividades de especial relevancia** y otras actividades como la administración, academias, servicios sanitarios, puestos "administrativos/as, etc.", con presencia también de talleres y la pequeña industria y transporte. Las entidades que trabajan con colectivos vulnerables a través de la RSE o el cumplimiento de la LISMI entran también en juego empresas industriales en general y empresas de mayor tamaño.
- **En el caso de Fundación Universidad Pública, Club de marketing y la asociación de empresarios de Sakana. El perfil de empresas usuarias se "abre" en mayor medida a la industria.** También trabajan con **sectores de tipo tecnológico o innovador como el marketing, la energía,** la salud, etc.

- Para muchos/as usuarios/as la “bolsa de empleo” es la principal razón por la que acuden a estas entidades.
- Las empresas grandes y vinculadas al sector industrial son las que en menor medida utilizan este tipo de servicios.

### **“IMPACTO”. EVALUACIÓN GLOBAL DE LOS/AS USUARIOS/AS, EMPRESAS Y PERSONAS.**

- Los/as usuarios/as consideran que **la intervención de mayor utilidad** para ellos/as en un sentido más **global es la orientación individualizada**.
- Dos de los aspectos en los que más incide la orientación, es en la **motivación y la autoestima**. Salvo en el caso de personas con mayor nivel educativo.
- Un objetivo claro que se persigue y se consigue: **“mantenerles activos/as”** sobre todo en aquellas personas que llevan más tiempo en desempleo.
- Hay otro aspecto sobre el que la orientación incide especialmente; en **poner en valor las competencias y actitudes que los/as usuarios/as tienen** y que en no pocas ocasiones por falta de motivación, autoestima, etc. han olvidado.
- **La definición de objetivos laborales y la ampliación de los canales de búsqueda**, son dos aspectos importantes, que según la mayoría de usuarios/as, incluidos/as los de mayor titulación, mejora sustancialmente con la orientación laboral.
- **Otro aspecto sobre el que la mayoría de usuarios/as coinciden en apuntar; es que tienen mayor autonomía en la búsqueda.**
- Otro “impacto” de la orientación **es la mejora del uso de las herramientas**; curriculares y el “enfrentarse” a una entrevista de trabajo principalmente.
- **La mejora de la búsqueda a través de internet, herramientas y recursos**. El impacto en este sentido de la formación en competencias digitales para la búsqueda de empleo es fundamental.

- Para la mayoría de usuarios/as es fundamental **un profesional de referencia** para acometer un proceso de búsqueda más efectivo, para aclarar dudas, acompañamiento, etc. es un valor en sí mismo que da cierta seguridad, según nos manifiestan a las personas.
- **La valoración general del uso/a de los/as servicios de orientación laboral es muy buena por parte de los usuarios/as.** No hemos encontrado a usuarios/as "insatisfechos" con la orientación individual.
- **Lo que mejor valoran de la orientación individual la mayoría de usuarios/as es a los/as profesionales,** valorando muy positivamente desde sus capacidades técnicas hasta el trato o su empatía.
- **Hay más "peros" en la orientación grupal.** La mayoría valora bien estos instrumentos pero debido a su carácter grupal, no siempre se adecuan al "nivel" de todos/as.
- **Las acciones grupales más valoradas son relacionadas con las competencias digitales y la búsqueda por internet.**
- **Muchos/as usuarios/as no diferencian el SEPE de SNE-NL-Empleo.**
- Ha habido un porcentaje no desdeñable de **usuarios/as que no sabían que era la orientación laboral.**
- En algunas Agencias, sobre todo de zona, algunas personas a priori, "rechazan" la orientación, buscan más la inmediatez de una oferta.
- **Muchos/as usuarios/as desconocen que en las Agencias de empleo se ofrecen servicios de orientación laboral.**
- **Los/as usuarios/as mayoritariamente tienen un "ideario" generalizado de identificaciones de servicios y entidades;** identifican a priori a las Agencias con la tarjeta de demandante y la prestación, "las bolsas de empleo" con "los sindicatos", las asociaciones empresariales, la universidad, etc. la formación claramente con FOREM, Club de Marketing, etc., y "autoempleo" con CEIN, consorcios y asociaciones.

- **La mayoría de los/as usuarios/as de orientación están, aunque suene contradictorio, “bastante desorientados/as” con los servicios de orientación existentes.**
- **Las empresas, desconocen, en gran medida, el trabajo que se realiza en la orientación laboral.**

### **La valoración de las empresas**

- **Buscan 4 GRUPOS MAYORITARIOS** de profesionales
  - Trabajadores/as cualificados/as vinculados/as a la Formación Profesional en áreas de tipo industrial, torneros/as fresadores/as, soldadores/as, técnicos/as de mantenimiento, mecánicos/as, etc.
  - Trabajadores/as “transversales” para puestos de administración, comercial, etc.
  - Los/as trabajadores/as con menor nivel de cualificación; peonaje, servicios múltiples, limpieza, dependientes/as, consejería, etc.,
  - Licenciados/as universitarios/as para empresas industriales, fundamentalmente ingenierías, y para empresas de servicios y administraciones públicas, sanitarios, educadores/as, maestros/as, etc.
- **La mayoría ha usado el servicio en varias ocasiones.** En el caso concreto de las administraciones públicas el uso es mucho mayor ya que usa en exclusiva el servicio público.
- La mayoría de empresas ha conocido el servicio público a través de distintas vías, las más coincidentes; otras empresas o compañeros/as de la misma empresa, internet, prensa y medios de comunicación en menor medida.
- **La mayoría de las empresas afirman utilizar otras vías para la búsqueda de profesionales** (salvo las administraciones locales); las más usadas por este orden; internet, sobretudo Infojobs y redes profesionales como LinkedIn y en segundo lugar la Universidad Pública y los Colegios Profesionales. La mayoría utiliza estas vías para encontrar a profesionales de alto nivel y con amplia experiencia. En menor medida también se usan, empresas privadas de selección.

- **Muchas de ellas afirman que buscan los/as mimos/as profesionales que a través del servicio público.** En otros casos como acabamos de señalar buscan a personas con alto nivel de experiencia y especialización.
- **Servicio en general con una buena valoración.** En general y mayoritariamente diremos que las empresas valoran positivamente el servicio prestado.
- **Hay tres elementos que destacan, el primero la rapidez y la agilidad, otro la gratuidad y la calidad del trato recibido.**
- **En la valoración de la eficacia hay opiniones más diversas.** Mayoritariamente se valora positivamente, pero hay un grupo de empresas, quienes buscan profesionales de alto nivel de cualificación y/o especialización, que consideran que el resultado es regular y en menos casos malo. Principalmente por dos razones; no se encuentra al profesional que se busca o consideran que el "filtro" de personas no ha sido el adecuado o el que ellos/as esperaban.
- "Se entiende" que el servicio público está más orientado a desempleados/as que a personas en mejora de empleo.
- **Otros aspectos valorados han sido;** la información previa y general sobre el servicio, el asesoramiento general, explicaciones y resolución de dudas y el uso de los mensajes de texto para avisar a los/as candidatos/as.
- La mayoría explica **que no se le ha hecho seguimiento**, sólo en algunos casos concretos.
- **Los servicios que se valoran como más necesarios:**
  - Existencia de una **base de datos** de **usuarios/as** o candidatos sea "**buena**", concretamente que sea amplia (con el mayor número de personas posible), correcta y esté actualizada.
  - En la línea de una base más amplia, la siguiente demanda, "captar" como usuarios/as a **candidatos con mayor nivel de cualificación**, experiencia y especialización.

-El último servicio que las empresas demandarían sería la selección de personal o cuanto menos una participación más amplia dentro del proceso de selección. Para ello remarcan, se necesitaría más personal.

- **Quienes lo conocen lo valoran mayoritariamente de forma positiva aunque pero también hay empresas que consideran que la orientación tienen escaso impacto.**
- **La gran mayoría de las empresas afirma desconocer totalmente la variedad de servicios financiados públicamente** para la búsqueda de profesionales. Las empresas afirman no conocer la oferta y muchas tampoco sabrían donde poder encontrar esta información.
- **La demanda en este sentido es tener una información, clara, centralizada, actualizada y de fácil acceso sobre todos los servicios públicos.**
- **Han sido pocas las empresas que nos han trasladado sus valoraciones sobre otros servicios. De estas el grupo mayoritario considera que no hay diferencias sustanciales, al menos en cuanto al proceso.**
- **La diferencia en la comparación con otras entidades la ponen en el trabajo previo de prospección y en el mayor conocimiento de los candidatos/as.**
- **La diferencia con vías y canales a través de internet;** Que tienes una **amplia información, como en caso del linkedin, sobre el candidato/a,** y qué puedes encontrar **profesionales de gran nivel** de especialización y cualificación.
- *En el caso de las **diferencias con las empresas de selección** son que ofrecen también la **selección**, que están **más presentes** a lo largo de todo el proceso de búsqueda, el **coste** y se pueden encontrar **trabajadores/as más** adecuados/as al perfil demandado.*

- En este sentido señalar que **la gran mayoría de empresas no ha podido valorar el sistema de orientación y servicios en su conjunto porque dice desconocerlo.**
- Quienes tienen un mayor conocimiento opinan que en general es buena pero que falta información.
- **Sobre la duplicidad**, la mayoría como es lógico no opina puesto que desconoce la oferta existente. No obstante entre quienes si lo hacen **opiniones encontradas casi con el mismo “peso” entre quienes opinan que si hay duplicidad y quienes dicen que no.**

### **EFICACIA Y EFICIENCIA DE LOS RECURSOS**

- En general es un tema en el que los profesionales han “ahondado” poco a lo largo del trabajo de campo.
- FOREM trasladaba concretamente que su programa tiene un retorno de 2,5 euros por cada euro invertido.
- **La mayoría de las ellas coincide en que es un programa que tiene un coste bajo** si lo testamos con los resultados que produce tanto a nivel cuantitativo como cualitativo.
- **Los recursos económicos en relación al número de actuaciones que se hacen en muchos casos son escasos** ya que la parte del trabajo vinculada a los seguimientos es un trabajo que no queda registrado.
- Hay quién señala que **el aumento de los ratios de atención por orientador/a son excesivos** en el caso del trabajo con colectivos con especiales dificultades.

## CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

- En el caso concreto de las **Agencias, ninguna de ella cumple con los objetivos de orientación planificados por SNE-NL.**
- Hay por tanto un problema de planificación inicial de objetivos puesto que ninguna es capaz de cumplirlos. Son varias las razones que nos han trasladado;
  - No se han planificado de manera adecuada teniendo en cuenta la verdadera realidad de cada Agencia, su personal, y en su caso, de cada territorio.
  - La mayoría de los/as usuarios/as desconoce que en los servicios públicos se presta este tipo de servicio.
  - Son las Agencias, las que en muchos caso.s se ponen en contacto con los/as usuarios/as para ofrecer la orientación laboral y en muy pocos casos es al revés.
- **Las Agencias tienen dificultad para "captar" usuarios/as para la orientación.**
- **No obstante desde un punto de vista cualitativo, la mayoría de Agencias considera que se están cumpliendo con los "objetivos de orientación" que ha marcado SNE-NL,** en cuanto a la apertura de la orientación a cada vez más usuarios/as, dar a conocer el servicio y que este se preste con la mayor calidad etc.
- **La práctica totalidad de las entidades cumple con los objetivos marcados en sus programas con SNE-NL,** tanto en relación a las personas atendidas, cumplimientos de objetivos generales como individuales con cada usuario/as.
- Los resultados de las evaluaciones que llevan a cabo también evidencian, que los/as usuarios/as están satisfechos con los servicios y, el "impacto" que consiguen.

- No obstante hay algunos "incumplimientos":
  - La obligatoriedad de que todas las personas estén registradas como demandantes o en mejora en SNE-NL**, hace que no todas las personas atendidas e intervenciones realizadas contabilicen como tales.
  - No se publican todas las ofertas a través del portal de empleo de SNE-NL.**
  - Algunas entidades nos comentan que aquellas actividades que exigen una coordinación con otras entidades o de intervención con empresas**, son más difíciles de cumplir.
  - En el caso de personas con discapacidad, cumplir con los objetivos de intervención, en algunos casos también puede resultar complejo.

### **Resultados esperados**

- **La mayoría de entidades considera a nivel cuantitativo, incluso cualitativo que se están cumpliendo con los objetivos planteados tanto por la propia entidad y Agencia como por SNE-NL.**
- **La centralidad de la información de cara a usuarios/as y profesionales, la organización de los recursos y la coordinación de los mismos, son los grandes retos que se antojan fundamentales.**

## **COORDINACIÓN**

### **Con SNE-NL**

- La mayoría considera que la relación con SNE-NL es buena, y se centra en cumplir y justificar el trabajo realizado, solventar dudas concretas en cuestiones relacionadas con los temas que están tratando, y reuniones de trabajo generalmente con la persona responsable del programa.
- Podría haber **una coordinación técnica más allá del desarrollo de memorias para impulsar un trabajo "en red"**.
- Abrir una coordinación técnica que **aporte un "feedback" de información útil y práctica** para ambas partes y con otras áreas como la de formación.

- **En el caso concreto de las Agencias y la Agencia de empresas la coordinación es más amplia y se da entre los/as directores/as de Agencia y el/la jefe/a de sección de organización territorial.** Se reúnen mensualmente para marcar objetivos a cumplir y poner en común temas que se puedan trasladar desde las oficinas.
- Hay quienes proponen en este sentido poder **abrir una relación de feedback para la programación del resto de políticas activas en particular la formación.**
- **La coordinación entre entidades y Agencias y profesionales que trabajan la orientación laboral y los servicios de apoyo al emprendimiento a través de SNE-NL** se centra en derivaciones y consultas para abordar casos o temas concretos, y es puntual.
- **El contacto entre entidades es más bien escaso,** la mayoría desconoce en realidad "como" trabaja el otro/a.
- La coordinación y trabajo compartido es mayor o menor en función muchas veces, de la persona que haya detrás de ese servicio.
- **Existen experiencias de trabajo en red como la de la Fundación La Caixa, el programa "Incorpora"** en la que participan entidades como Gaztelán, COCEMFE, Fundación Ilundain, etc. que pueden servir de **referencia.**
- **Es mayor en cambio la coordinación de las entidades y Agencias con otras entidades y administraciones fundamentalmente SSB.**
- **En torno a SNE-NL existe en Navarra un plantel de profesionales de la orientación muy amplio y rico, tanto en oficinas como en entidades, que prestan un mismo servicio pero no comparten ámbitos de trabajo. Hay, en este sentido un potencial de trabajo casi ilimitado.**

## OTRAS CUESTIONES

### ¿Llegan los servicios a todos/as los/as usuarios/as?

Además de los colectivos de mayor cualificación y jóvenes nombrados con anterioridad;

- **Desde la Universidad se considera un “error” dejar fuera de los colectivos objetivos a estudiantes**, más si entendemos que el proceso de orientación se entiende a lo largo de la vida.
- Desde la Fundación Ilundain se considera que la actual convocatoria de orientación profesional deja fuera al colectivo que no entra dentro del Sistema de Garantía Juvenil.
- Hay un colectivo de personas muy desmotivado y “desarraigado” de gran parte de los servicios, según nos comentan desde las Agencias de empleo y algunas entidades.

### Protocolos de trabajo

- Hay quienes demandan más flexibilidad, como es el caso de la universidad, y quienes demandan protocolos de trabajo generales y conjuntos o cuanto menos criterios mínimos de calidad de las acciones en todos los servicios.
- Hay quién los demanda para temas concretos como la elaboración de diagnósticos e itinerarios o para la intervención con empresas y en concreto para el apoyo a la selección de personal en las entidades públicas.
- En el caso de algunas entidades que trabajan con personas en situación o riesgo de exclusión social, consideran que las herramientas que se facilitan por parte de SNE-NL no se ajustan a la realidad de las personas que atienden.
- **En muchos casos las entidades tienen “protocolos” o metodologías de intervención propias y son con las que la mayoría funciona, cada “maestrillo tiene su librito”** podíamos decir, aunque como hemos visto en el apartado de metodologías, hay un nexo común nexo común, cumplir

con lo exigido por los marcos reguladores y convocatorias y la cartera de servicios y **la base de la intervención en la misma.**

### **Duplicidad en los servicios**

- Este punto no genera consenso, hay algunas entidades y Agencias fundamentalmente, que si consideran que hay duplicidad de los servicios y que otras por el contrario que afirman que la variedad de servicios aporta al usuario/a libertad en la elección del/la profesional y la entidad.
- Los/as usuarios/as tampoco nos han dejado un consenso en este sentido, hay quienes si consideran que lo hay y quienes por el contrario afirman que no.
- Insistimos lo que mayor consenso genera en este sentido es la falta de una información general centralizada de todos los servicios dirigida al usuario/a.
- Las empresas y asociaciones empresariales participantes en el taller, sí que perciben una mayor sensación de duplicidad de entidades "haciendo lo mismo".
- La misma línea divisoria, que hemos explicado cuando se opinaba sobre la duplicidad, se mantiene cuando se pide a los/as profesionales una **valoración sobre la nueva organización de los servicios de orientación**. Hay quienes ven con buenos ojos este planteamiento para evitar precisamente duplicidades en los servicios y de cara al usuario/a, son Agencias y entidades que tienen su colectivo prioritario muy definido.
- De otra parte entidades a las que les genera muchos interrogantes la forma en la que se llevará a cabo, *¿especialización por colectivos?, ¿será bueno?, ¿no implicará cierta segregación?, ¿Dónde queda la libertad del individuo/a al elegir un servicio?, etc.*
- No obstante con dudas o sin ellas, la mayoría de profesionales ve claro el horizonte, y **valora positivamente el desarrollo paralelo de instrumentos como la base de datos común de usuarios/s**, a todas luces necesaria y un paso importante para ahondar en una mayor coordinación y mejora en definitiva del servicio prestado al usuario/a.

## 7. PROPUESTAS

Un punto inicial y central sobre el que se desarrollan la práctica totalidad de propuestas es la mejora de la **información**, de cara a usuarios/as-empresas y profesionales, la mejora en la **organización** de los servicios y los recursos, y la mejora de la **coordinación** "interna y externa".

El objetivo es crear una Red de servicios para el usuario/a, que funcione como tal y permita además prestar una intervención integral.

El método, trabajar estas cuestiones desde el planteamiento actual reorganización de los recursos a través de la intervención primaria y los servicios de especialización.

### **EL ACCESO, LA CLARIDAD Y LA CENTRALIDAD DE LA INFORMACIÓN**

Este es el primer punto sobre el que hay que trabajar si centramos la atención en lo que nos dicen los/as usuarios/as y las empresas. Es el primer problema que manifiestan ambos, y del que se desprende este análisis. Trabajando este aspecto, también se evitan duplicidades en el uso de los servicios.

#### **Centralizar la información sobre la oferta de servicios y recursos para la "ORIENTACIÓN y apoyo al emprendimiento, y la intervención con empresas de cara a los/as usuarios/as y a las empresas**

---

Muchos/as usuarios/as nos lo han planteado claramente, un **mapa de recursos y servicios**. Explicando los tipos de servicio con una información muy concreta y práctica de cara a ORIENTAR al usuario/as y las empresas sobre las posibilidades que ofrece lo público en lo relativo a la intermediación laboral y la orientación por cuenta propia y por cuenta ajena.

#### **Campañas de información a usuarios/as y empresas**

---

Es necesario que las personas y las personas "identifiquen" y conozcan la orientación laboral. Cambiando al mismo tiempo el "ideario" de las personas con respecto a los colectivos destinatarios de los servicios públicos para "captar" a todos los perfiles, incluidos los jóvenes y de mayor cualificación y/o especialización. Dando un espacio de "venta" específico a la mejora de empleo.

**Aumentar y abrir espacios de coordinación técnica y colaboración entre Servicios Centrales y Agencias**

---

Establecer un sistema permanente de comunicación y coordinación entre “servicios centrales” y Agencias. El objetivo sería;

- Que las Agencias **tengan información sobre los programas y servicios, con la suficiente antelación**, de los que se pueden beneficiar directamente los/as usuarios/as, cursos de formación, programas experimentales, convocatorias de acreditación, etc.
- Feedback con otras áreas de SNE-NL; que las Agencias y también las entidades, puedan **aportar información para la planificación de otras políticas activas como la formación**, puesto que estas tienen información privilegiada de perfiles de usuarios/as y sus necesidades, y de las empresas y sus demandas de personal. Y también puedan influir en los “tiempos” en los que se programan el resto de actividades para que los/as puedan sacar el máximo partido a las mismas.

**Establecer personas de referencia en Servicios centrales para temas concretos**

---

Muchas de las Agencias nos comentan que cuando tienen dudas sobre temas concretos no saben a quién llamar, muchas veces pasan de un teléfono a otro hasta que se da con la persona indicada.

Una propuesta concreta es que en el listado de teléfonos aparte de poner el nivel profesional de la persona, se indique el área en la que trabaja, contratos, convenios y convocatorias, programas estatales, etc.

**Abrir espacios de coordinación entre las entidades y las Agencias y en general entre toda la “red de servicios”**

---

La nueva organización de los servicios va a requerir de una mayor coordinación de entre los servicios y los/as profesionales. El trabajo de derivación hace necesario abrir espacios de trabajo compartido y trabajo en red. Incluyendo la coordinación

del trabajo en la prospección de empresas o la organización de la formación práctica.

### **Coordinar las políticas activas y pasivas, en concreto con la RAI**

---

Muchos/as profesionales coinciden y también los propios/as usuarios/as nos lo han verbalizado, la "burocracia" de la RAI provoca que se rechacen contratos de corta duración. Desde que se paraliza esta prestación hasta que la vuelvo a activar pueden pasar tres meses y las personas no pueden pasar este tiempo sin percibir ingresos. Muchas personas "rechazan" ofertas de trabajo por esta razón, debiera poder reactivarse automáticamente en el momento en el que me finaliza el contrato de trabajo.

Hay profesionales que incluso comentan que debiera articularse un nexo de vinculación mayor con las políticas activas de búsqueda de empleo.

### **Los/as PROFESIONALES Y LAS PLANTILLAS**

#### **Necesidad de estabilizar las plantillas, tanto en Agencias como en entidades**

---

El objetivo más allá de las condiciones laborales de los/as profesionales, como es obvio, está la calidad del servicio al usuario/a, que este/a pueda tener una persona de referencia y una atención permanente.

En algunas Agencias comentan que no resulta operativo cambiar periódicamente a los profesionales ya que se empieza de "0" cada vez, y ello implica un gran esfuerzo por parte de los equipos de trabajo;

"... no saber si siguen los mismos/as a los que has estado formando y ya empiezan a funcionar... te los cambian y a empezar de nuevo... es difícil hacer cosas nuevas..."

FUENTE: entrevista profesionales.

## **Necesidad de aumentar los/as profesionales en algunas áreas y los recursos en determinados espacios**

---

En áreas como la Agencia de empresas debido al volumen de gestión de ofertas al que dan respuesta, se puede contemplar la necesidad de incluir a más profesionales en el servicio.

Si se plantea la mejora de la intervención y el servicio a empresas, probablemente también se haga necesario en este ámbito.

En cualquier caso se plantean mayoritariamente:

- Mantener las figuras de los/as orientadores/as incluidos con el programa de arados/as de larga duración.
- Sustituir al personal que cae de baja con una previsión de tiempo prolongado.

## **Aumentar los recursos para la atención de con especiales dificultades**

---

Aumentar los recursos humanos destinados a estos colectivos puesto que para prestar una intervención eficaz y de calidad es necesario que cada profesional dedique más tiempo de trabajo con ellos/as.

## **FORMACIÓN DE PROFESIONALES**

### **En el caso de las Agencias; formación general de orientación laboral**

---

En el caso concreto de **las AGENCIAS para los perfiles de Técnicos/as de Formación y Empleo y los/as orientadores/as nuevos/as** ha habido una demanda unánime de esta formación.

*Dentro de este "paquete" formativo han destacado temas como;*

*-Coaching y habilidades sociales.*

*-Metodologías de trabajo para la elaboración de diagnósticos e itinerarios.*

*-Metodologías de trabajo entrevistas, elaboración curricular, etc.*

*ETC.*

## **Formación para trabajar la gestión de ofertas y en concreto servir de apoyo en los proceso de selección de entidades públicas**

---

En concreto para poder acometer con mayor competencias el apoyo a proceso de selección de entidades públicas;

*-Formación en selección de personal y gestión de ofertas. (En los casos de las Agencias de zona).*

*-Selección de personal; preparación de pruebas técnicas, entrevistas, test, etc.*

## **Abrir espacios de formación conjunto para todos/as los/as profesionales**

---

El objetivo es aprovechar al máximo los recursos de formación y “compartir” instrumentos y metodologías de trabajo e impulsar el trabajo en red de todos los servicios. Se plantea utilizar dos vías;

-Organización de cursos o jornadas técnicas para todos/as o en función a determinadas temáticas, etc.

-La creación de espacios de intercambio de métodos, instrumentos, etc. utilizando vías como reuniones técnicas o modelos como las “comunidades educativas”.

## **Que las entidades y el propio SNE-NL “abran” sus cursos de formación interna al resto de profesionales**

---

Esta es una medida que si bien no ha sido planteada por las entidades ni Agencias, parece lógica como primera vía para trabajar en la línea de la eficiencia de los recursos y el trabajo en red.

**Que el Observatorio de la Realidad Social realice informes sobre las empresas, los perfiles competenciales que demandan, y las potencialidades de negocio de nuestro contexto de trabajo más próximo.**

---

Los informes debieran ser instrumentos de trabajo para profesionales no informes al uso de carácter sociológico o analítico. Es una propuesta que se sitúa en la línea de coordinar y relacionar todas las políticas activas.

## **Formación- Información actualizada sobre contratación y subvenciones y oferta formativa “pública”**

---

A parte de formación entidades y Agencias demandan información-actualización en temas como; contrataciones, subvenciones, proyectos y programas que afecten directamente a los/as usuarios/as de los servicios, y especialmente sobre la oferta formativa prevista con el “tiempo suficiente”. Esta necesidad ha sido una demanda importante de Agencias y entidades.

### **INTERVENCIÓN CON ENTIDADES PÚBLICAS**

#### **Agrupar las ofertas de empleo público de las entidades locales con puestos similares**

---

Tal y como hemos señalado en el análisis, las entidades locales principalmente, sacan ofertas de empleos similares como personal de servicios múltiples, personal para mantenimiento, jardinería, etc. y puestos que se demandan desde cualquier área pública como los relacionados con la parte administrativa y contable. Sería muy eficaz, según nos señalan, coordinar y organizar de manera grupal toda esta oferta de puestos. De ello se beneficiarían tanto los/as profesionales que los acometen, como los/as beneficiarios/as-los/as usuarios/as. Con ello se avanzaría, a una mayor calidad en la oferta pública, que según nos indican se viene mermando desde hace años.

Esta labor de centralización y organización se debiera acometer desde el propio SNE-NL.

#### **Crear un equipo de profesionales que se dediquen a gestionar y apoyar en la oferta pública de empleo**

---

La oferta de empleo tal y como hemos señalado está “desorganizada”, y según nos indican expertos/as no se está acometiendo de la mejor manera posible, ya que muchas veces los/as profesionales no tienen la formación o las competencias necesarias para poder llevarlo a cabo.

Sería necesario tener un grupo de profesionales dedicados y formados especialmente para ello.

## **INSTRUMENTOS TÉCNICOS**

### **Compartir materiales e instrumentos técnicos de trabajo entre profesionales**

---

El objetivo es hacer un aprovechamiento máximo de los recursos disponibles y trabajar, una vez conocidos y compartidos todos ellos, sobre la base de nuevos instrumentos y materiales necesarios para avanzar en la mejora de las intervenciones y para el apoyo a los/as profesionales y usuarios/as.

**-Iniciar un trabajo de "reorganización" de instrumentos siguiendo los criterios de practicidad- utilidad y con la óptica de "compartirlos".** Pueden ser de gran apoyo a los/as profesionales y útiles para el/la usuario/a.

**-Aprovechar instrumentos ya existentes y "compartidos" como los existentes en la Red de Información y Orientación de Navarra y los protocolos de trabajo de SNE-NL para las distintas actividades.**

**-Se podría crear un espacio de intranet dentro de la web de SNE-NL donde se colgaran por temáticas y contenidos los materiales que interesen.** En el caso de materiales relacionados con el apoyo al emprendimiento el espacio web podría ser la web "Navarraemprende.es".

### **Definir y aplicar un mismo sistema de evaluación de acciones tutelares de orientación e intervención con empresas en todas las entidades y Agencias**

---

Diseñar un sistema de evaluación integral de acciones individualizadas de orientación e intervención con empresas común, que mida el impacto, la eficacia y eficiencia, incluyendo la parte de seguimientos, así como el impacto social de las intervenciones.

Dicha evaluación sería aplicable a todas las entidades y Agencias de empleo que trabajen la orientación y los servicios de apoyo al emprendimiento.

Una metodología cuantitativa y cualitativa adaptada a cada tipología de servicio con un protocolo definido de aplicación y explotación y análisis de la información. Dicho

trabajo pudiera ser aplicado por el área de Seguimiento y evaluación de Programas del propio SNE-NL.

### **Actualizar, homogeneizar y posteriormente analizar, cuestionarios para la evaluación de las acciones grupales que incluya una evaluación de impacto**

---

Una parte importante de la orientación y los servicios de apoyo al emprendimiento se realizan a través de talleres grupales, para cuya "valoración" más que evaluación propiamente dicha, se utilizan cuestionarios, en la mayoría de los casos similares a los que se utilizan para la formación general. Cada entidad tiene los suyos propios. En este sentido es necesario actualizar y homogeneizar partiendo de lo que ya existe, y construir un instrumento común que posteriormente se analice de manera individual por entidades pero también conjunta desde SNE-NL e incluya instrumentos de cariz cualitativo.

## ***INTERVENCIÓN CON EMPRESAS***

### **Trabajar más la intervención con empresas desde lo público**

---

La mayoría de las Agencias de zona demanda la necesidad de trabajar más en la intervención con empresas, abordando también la prospección y abriendo canales formales de contacto y comunicación con las ellas.

### **Retomar el trabajo de prospección de empresas en las zonas**

---

En las zonas tener contacto con el tejido productivo y de servicios y es muy importante. El trabajo de prospección tendría objetivos muy concretos; poder captar más ofertas de empleo, "venta" los servicios que se ofrecen, recoger necesidades formativas y de personal útil para la programación del conjunto de políticas activas o informar sobre el Sistema Nacional de Cualificaciones.

### **Abrir vías de trabajo con empresas en la definición de puestos de trabajo por competencias para poder trabajar más eficazmente la orientación por competencias**

---

Hay profesionales que apuntan que la metodología de orientación por competencias llegaría a ser muy eficaz si las empresas definieran sus previsiones de personal y

profesionales basándose en este sistema. Puede ser un camino muy eficaz para casar la oferta de empleo y la mano de obra con mucha precisión.

### **Abrir marcos-convenios de colaboración entre las Agencias y las asociaciones empresariales de zona**

---

En Estella actualmente existe un marco de colaboración entre la Agencia de empleo y la Asociación de Empresarios de Tierra Estella, a través del cual acometen entre otras cosas procesos de selección y gestión de ofertas de manera conjunta. Esta es una fórmula que abre una puerta de trabajo con las empresas es un ejemplo de trabajo que bien se pudiera trasladar a otras zonas y darle un impulso y formalidad desde el propio SNE-NL.

En esta misma línea y para las Agencias de Pamplona, se pudiera aplicar la colaboración con las Asociaciones empresariales de tipo sectorial, AEGRAN, de Artes gráficas, ANEM, Asociación Navarra de Empresas de metal, CONSEBRO, Asociación de empresas agroalimentarias, APMEN, Asociación Navarra de pequeña empresa del metal, etc. Se podría abrir aquí una puerta a mayor ofertas de empleo en sectores como el industrial, el metal, que en general "usan" en menor medida los servicios públicos y bolsas de empleo de las entidades.

### **CONVOCATORIAS Y MARCOS REGULADORES.**

- **Que las convocatorias resuelvan los programas dotando a estos de mayor duración, por ejemplo dos años.**
- **Qué los tiempos de publicación y resolución de convocatorias no implique el cierre de un servicio.**
- Revisar los "ítems" de valoración de las intervenciones para que se valore el trabajo relacionado con los seguimientos y acompañamientos, tanto de usuarios/as como de empresas en su caso.
- **Reducir la parte "burocrática" y de control y registro que exigen las convocatorias y los programas.** En su caso, integrar estos sistemas para reducir considerablemente este trabajo.

- **Ampliar el número de licencias de SISPE** para informatizar las acciones de orientación laboral.
- Que en la convocatoria **se pueda incluir cursos de formación pre-laboral dirigidas a colectivos con especiales dificultades:** gestión del fracaso y de la frustración, trabajo en equipo, técnicas de comunicación, de resolución de conflictos, etcétera.
- **Revisar los ratios de atenciones e intervenciones por profesional teniendo en cuenta el trabajo de seguimientos que implican sobre todo determinados colectivos.**
- **Eliminar o en cualquier caso se más flexible, con la obligatoriedad de que todas las personas estén registradas como demandantes o en mejora en SNE-NL,** hace que no todas las personas atendidas e intervenciones realizadas contabilicen como tales.
- **Eliminar o en su caso estudiar la posibilidad de flexibilizar el criterio de obligatoriedad de “volcar” las ofertas registradas por las entidades en el portal de SNE-NL.** Como hemos señalado antes en las entidades y las propias empresas no quieren volcar sus ofertas a través de esta vía, bien porque no quieren dar publicidad, porque la quieren trabajar con colectivos vulnerables, etc.