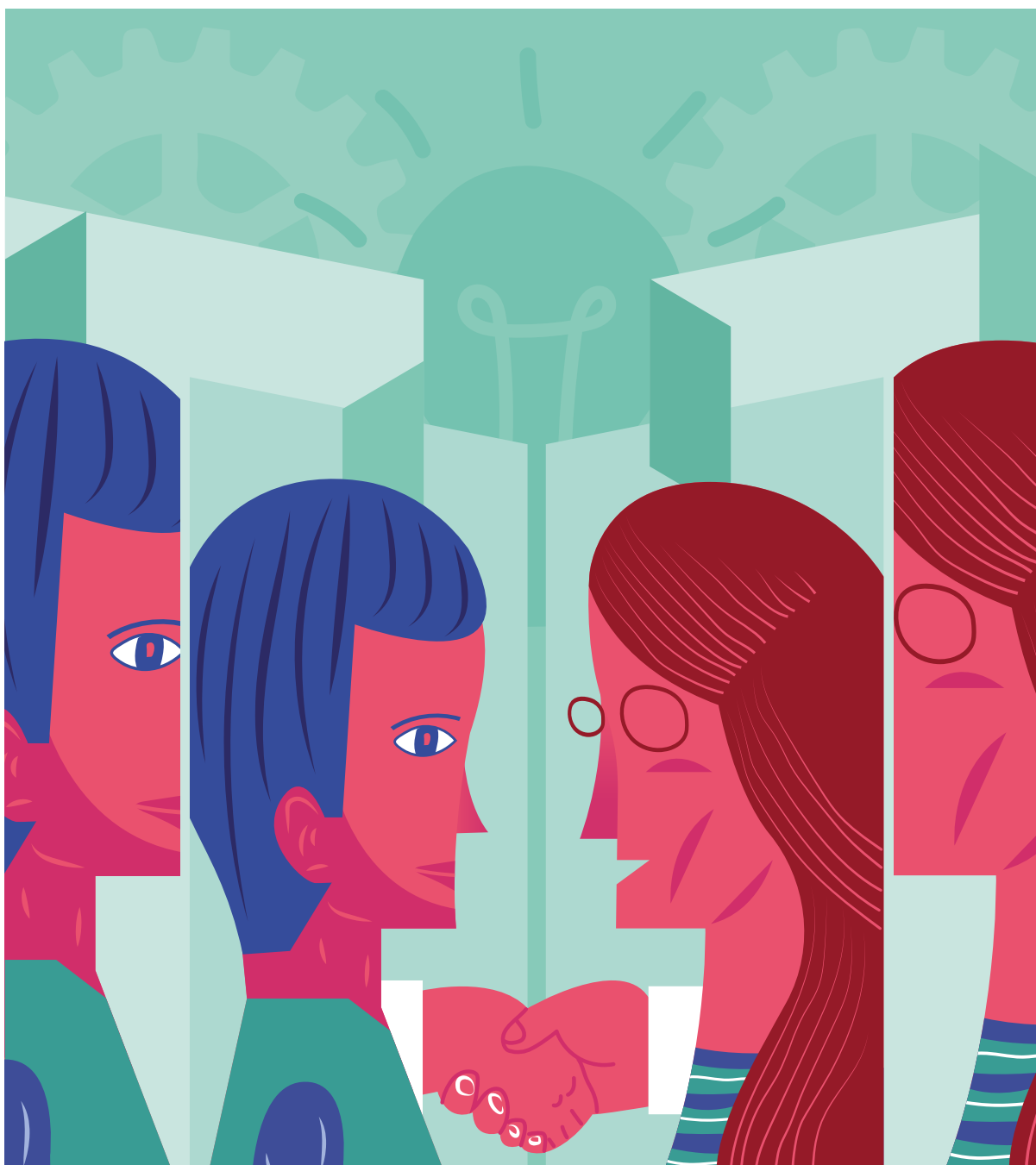


Guía 3

Capacitación en **habilidades blandas para personas con discapacidad**



Guía 3

Capacitación en **habilidades blandas para personas con discapacidad**

Caja de herramientas para la inclusión laboral de personas con discapacidad
Guía 3. Capacitación en habilidades blandas para personas con discapacidad
Primera edición, 2020

© Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)

Oficina de la UNESCO en Perú
Av. Javier Prado Este 2465, Lima, Perú
<https://es.unesco.org/fieldoffice/lima>

© Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Oficina de la OIT para los Países Andinos
Calle Las Flores 275, San Isidro – Lima
<https://www.ilo.org/lima>

© Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) en Perú

Av. Guardia Civil 1231, San Isidro – Lima
<https://peru.unfpa.org/>

Elaboración de contenido

Fundación Emplea

Revisión y aportes técnicos

Claudia Otiniano (Fondo de Población de las Naciones Unidas en Perú)

Diagramación: Romy Kanashiro

Todos los derechos reservados
Primera edición, agosto 2020
Tiraje: 1000 ejemplares

ISBN 978-92-2032843-9 (impreso)

ISBN 978-92-2032844-6 (web pdf)

Esta publicación se realizó gracias al apoyo de la Alianza de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (UNPRPD).

El uso del lenguaje no discriminatorio entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de nuestras organizaciones. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de hacerlo en nuestro idioma. En tal sentido, con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español «o/a» para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en estas publicaciones no implican juicio alguno por parte del Fondo de Población de Naciones Unidas (UNFPA), la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los estudios, guías y otras colaboraciones de esta publicación incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT, UNFPA o UNESCO las sancione.

Prólogo

Esta publicación forma parte de la Caja de Herramientas producida por el Programa Conjunto “Acceso al Empleo Decente para las Personas con Discapacidad”. Esta es una iniciativa que se realizó gracias al apoyo de la Alianza de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (UNPRPD), y cuya ejecución estuvo a cargo del Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).

Teniendo en cuenta las lecciones aprendidas y buenas prácticas de programas similares para la inserción laboral de personas con discapacidad, el Programa Conjunto apostó por la creación de un Modelo de Gestión Local, sensible al género. Este Modelo contribuye a mejorar el desempeño de las Gerencias de Desarrollo y las Oficinas Municipales de Apoyo a las Personas con Discapacidad (OMAPED), en la promoción de oportunidades de empleo y el fortalecimiento de capacidades de las personas con discapacidad, apoyándolas en la búsqueda, obtención, mantenimiento del empleo y retorno al mismo.

La “Caja de herramientas para la inclusión laboral de personas con discapacidad” pondrá a disposición de los gobiernos locales un conjunto de materiales que facilitará la aplicación del Modelo de Gestión Local para la inserción laboral de personas con discapacidad. Los materiales incluyen un documento que sintetiza el modelo de gestión validado durante la implementación del programa, el resumen y las recomendaciones del estudio de barreras para la inserción laboral de personas con discapacidad y ocho guías. Las guías incluyen pautas para que los municipios puedan gestionar la activación y reactivación laboral de las personas con discapacidad, la evaluación de sus habilidades socio-laborales, la capacitación en habilidades blandas, orientaciones para la inserción laboral y la gestión del conocimiento



para mejorar la inserción laboral. Adicionalmente, hay dos guías para fortalecer las capacidades de personas con discapacidad que están buscando empleo remunerado en el sector formal y otra dirigida a sensibilizar a las empresas para la contratación de personas con discapacidad.

Agradecemos a la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe y a la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT (ACT/EMP), por permitir la adaptación de dos de sus materiales a la realidad nacional: "Ser Contratado: guía para personas con discapacidad en búsqueda de trabajo" y "Empresa Inclusiva: guía para la contratación de personas con discapacidad", y por autorizarnos el uso de la línea gráfica de sus materiales. Además, agradecemos muy especialmente a la Mesa de Discapacidad y Derechos de la Coordinadora Nacional de Derechos Humanos, los gobiernos locales de Lince, Miraflores, San Martín de Porres, Ventanilla y Villa el Salvador y a todas las instituciones, organizaciones, empresas y personas con discapacidad que participaron de la elaboración y/o validación de estos materiales y los enriquecieron con sus aportes.

De acuerdo al último censo nacional 2017, en el Perú 3'051.612 son personas con alguna discapacidad, (10.4% de la población nacional), por lo que asegurar el acceso al trabajo decente, de aquellas que están en edad de trabajar, constituye un desafío clave y de gran impacto económico y social para el país. Confiamos en que la caja de herramientas contribuirá a mejorar el acceso de las personas con discapacidad al mercado laboral, pero –además– a tener gobiernos locales comprometidos en esa tarea.

Contenidos

Presentación	7
1. ¿Qué son las habilidades blandas?: Definición y contextualización	9
¿Por qué son importantes las habilidades blandas?	10
2. La autoeficacia	17
3. Entrenamiento de habilidades blandas	19
Paso 1: Entrevista inicial	20
Paso 2: Co-creación y responsabilidad en el proceso	21
Paso 3: Desarrollo de habilidades en contextos reales	22
Paso 4: Refuerzo y evidencia de mejora	23
4. Recomendaciones para desarrollar un programa de habilidades blandas	25
Conclusiones	27
Anexos	28
Referencias bibliográficas	36



Presentación

La **Guía 3: Capacitación en habilidades blandas para personas con discapacidad** tiene como objetivo ofrecer herramientas a los funcionarios locales para que favorezcan la adquisición, mejora, aumento y consolidación de las habilidades blandas de las personas con discapacidad, para mejorar su empleabilidad y la búsqueda de trabajo, que conduzcan a una adecuada inserción laboral al mercado abierto de trabajo.

Para lograr este objetivo se presentan dos conceptos fundamentales: la definición de habilidades blandas y su diferencia con otras habilidades y la de autoeficacia. Posteriormente se muestran los pasos para desarrollar un entrenamiento en habilidades blandas, dirigido a las personas con discapacidad, para apoyarlas en su búsqueda de empleo y el desarrollo de sus capacidades.

El trabajo es un derecho fundamental de las personas. Es por ello, que urge emprender acciones de apoyo, a fin de diseñar e implementar políticas efectivas, así como planes y programas de integración de las personas con discapacidad a la población económicamente activa.

Esperamos que este recurso contribuya a la promoción, protección y realización, en condiciones de igualdad, de los derechos de las personas con discapacidad, así como a su desarrollo e inclusión plena y efectiva en la vida política, económica, social, cultural y tecnológica.

La Guía está dividida en cuatro secciones. La primera sección presenta los conceptos de habilidades blandas y autoeficacia. En la segunda se aborda, en cuatro pasos, cómo desarrollar el entrenamiento en habilidades blandas para personas con discapacidad. La tercera sección presenta recomendaciones prácticas para el funcionario que diseñe e implemente un programa de entrenamiento en habilidades blandas. Finalmente se presentan las conclusiones y la bibliografía con referencias de textos adicionales para profundizar los contenidos de esta Guía, así como los anexos que contienen casos prácticos para desarrollar habilidades blandas.



1. ¿Qué son las habilidades blandas?: Definición y contextualización.

El término “habilidades blandas” (*soft skills*) se refiere a los rasgos, características y competencias personales que informan cómo un individuo se relaciona con los demás. Estas habilidades están asociadas con la personalidad y naturaleza del individuo tales como: liderazgo, relaciones interpersonales y actitud positiva¹.

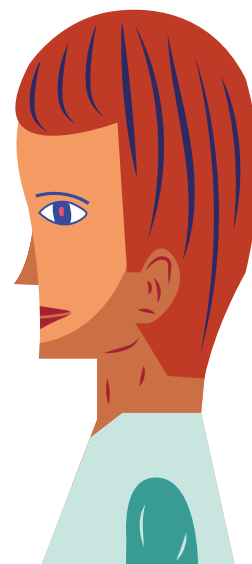
No se debe confundir habilidades blandas con habilidades sociales o habilidades socio-laborales, aunque ciertamente hay espacios comunes. No existe un consenso científico que defina este tipo de habilidades de manera unívoca, es más bien un concepto que proviene del ámbito del empleo y el reclutamiento.

Las habilidades blandas se contraponen a las “habilidades duras” (*hard skills*) del puesto. Mientras que las habilidades duras incluyen las destrezas necesarias para asumir un puesto de trabajo de forma técnica y se adquieren con una formación técnica específica, las habilidades blandas son aquellas que le aportan un valor a cualquier puesto de trabajo². Complementan a las habilidades duras y permiten ejercer cualquier puesto de trabajo de forma excelente o, al menos, oportuna; haciendo que el puesto sea un éxito, pues mejora la adquisición de nuevos contenidos formales e informales del puesto y permite potenciarlo.



¿Sabías que?

Mientras que las habilidades duras incluyen las destrezas necesarias para asumir un puesto de trabajo de forma técnica y se adquieren con una formación técnica específica, las habilidades blandas son aquellas que le aportan un valor a cualquier puesto de trabajo.



¹ Extraído de <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Habilidades-blandas-soft-skills>.

² Extraído de <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Habilidades-blandas-soft-skills>.

Siguiendo esta definición, se presentan algunos ejemplos de habilidades que ayudarán a diferenciarlas.



Habilidades blandas

- Iniciativa.
- Capacidad de tomar decisiones acertadas en momentos concretos.
- Liderazgo.
- Tener la capacidad de tomar el liderazgo de un grupo o una situación para resolver un hecho.



Habilidades "duras"

- Prevención de riesgos laborales de un puesto.
- Manejo de una máquina pulidora.

Es por ello que no se debe enfocar el entrenamiento y la adquisición de habilidades blandas con el de las habilidades sociales. Aunque se encuentre que muchas de las habilidades sociales podrían encajar como habilidades blandas, la forma de consolidar y entrenar habilidades es diferente. Las habilidades blandas son atributos que son imposibles de cuantificar, pero que juegan un rol importante en muchos entornos empresariales y, en consecuencia, en la inserción laboral de las personas con discapacidad³.

¿Por qué son importantes las habilidades blandas?

A diferencia de las habilidades duras, que describen las habilidades técnicas de una persona para realizar tareas específicamente definidas, las habilidades blandas son ampliamente aplicables en todos los trabajos. A menudo se afirma que las habilidades duras pueden lograr que la persona llegue a una entrevista de trabajo, pero se necesita de habilidades blandas para obtener y mantener el trabajo, así como para liderar e influenciar a otros con éxito.

Bajo estas nuevas premisas, se requiere de un modelo de orientación capaz de poner en el centro a la persona con discapacidad, dotarla de las habilidades y competencias necesarias, ofrecerle la formación necesaria y orientarla hacia la consecución de un empleo efectivo.

El modelo que propone esta Guía busca cambiar la atención protocolaria por una atención única, singular e individualizada; ajustada a la persona y a sus necesidades personales, laborales, sociales e incluso formativas. Por ello, el primer paso es asumir la necesidad de cambio en las personas que se acercan a los servicios de orientación y entrenamiento, teniendo en cuenta las expectativas que ellas ponen en estos.

Es decir, los colectivos ya no son únicamente las personas sin empleo cuyo objetivo es insertarse en el mercado de trabajo, también es fundamental la labor de orientación para favorecer su reinserción o readaptación a nuevos puestos o perfiles profesionales, incluyendo también la movilidad profesional. Es necesario precisar que cada vez se produce una mayor cantidad de salidas y entradas en el mercado de trabajo debido a su gran flexibilidad.

³ Extraído de <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Habilidades-blandas-soft-skills>.

Teniendo como base el aprendizaje para toda la vida y partiendo de las nuevas características del mercado de trabajo, las competencias que actualmente se exigen se dirigen a tres aspectos fundamentales: i) habilidades sociales y de comunicación, ii) competencias vinculadas al mundo de la empresa (capacidad de decisión, creatividad, espíritu emprendedor, iniciativa, autonomía, capacidad de adaptación) y iii) nuevas competencias relacionadas con las habilidades digitales e idiomas. Es decir, el peso de las habilidades blandas es muy superior al de las habilidades duras.

Si se quiere lograr que las personas con discapacidad prosperen en medio de estas nuevas tendencias se debe poner especial atención en el desarrollo de sus competencias socioemocionales y habilidades sociales para el trabajo en equipo, la atención al cliente o trato directo con personas, la asertividad, hablar en público, el autocontrol emocional, la automotivación, entre otros; es decir, en toda la combinación de habilidades blandas que, al fin y al cabo, se vuelven fundamentales para la empleabilidad.

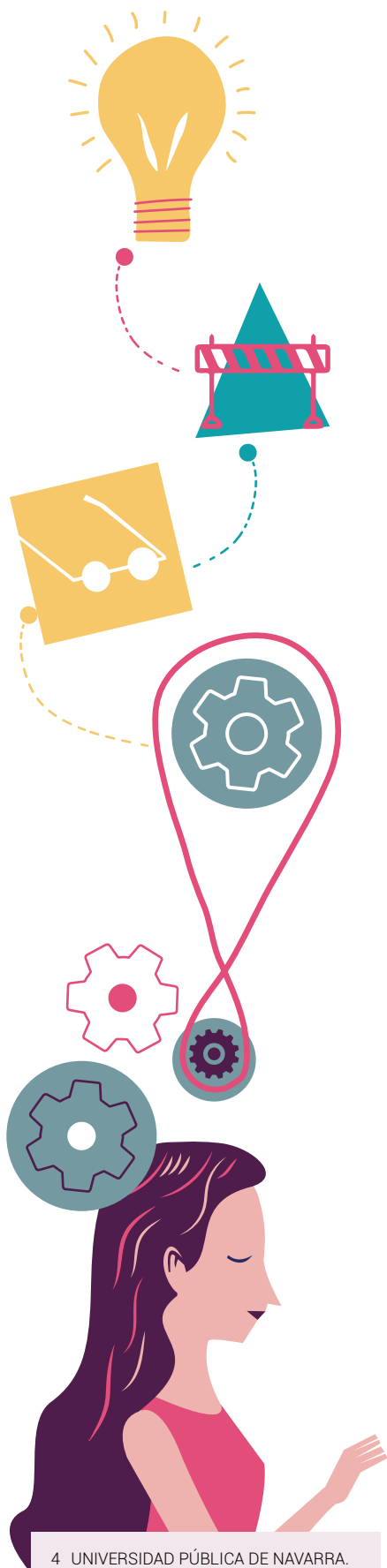
El objetivo no es tanto atender a los usuarios en momentos puntuales de la toma de decisiones o transición en sus carreras, sino en el desarrollo de perspectivas a largo plazo que los capaciten para adquirir las competencias necesarias para planificar y dirigir el desarrollo de las mismas y la toma de decisiones autónoma.

El enfoque debe ser integral, flexible e innovador para responder a la diversidad de necesidades y situaciones. La atención personalizada y la propuesta de itinerarios adaptados para las personas con discapacidad es una necesidad cada vez más indispensable de satisfacer de cara a una rápida y eficaz inserción en el mercado de trabajo.

Sin embargo, no se suele tener en cuenta este enfoque cuando se planifican acciones hacia las personas con discapacidad. En muchos casos se juzga el fracaso en el empleo o la empleabilidad sin ser capaces de ver la realidad que hay detrás: nunca se han enfrentado a situaciones que les permitan desarrollar habilidades blandas.

La discriminación, el paternalismo y la sobreprotección impactan en la inactividad de las personas con discapacidad. Como personas poco activas, se suele pensar que son incapaces de desarrollar habilidades blandas efectivas. Se sabe también que las mujeres con discapacidad enfrentan una mayor discriminación lo que impacta en una mayor sobreprotección y en la falta de habilidades blandas. El “ninguneo” que sufren muchas de ellas limita su autonomía y puede llevar al aumento de dependencia de figuras masculinas, situación que debilita, aún más, un óptimo desarrollo de sus habilidades blandas.





Se han realizado diferentes programas que demuestran que el empoderamiento de la mujer, y con ello la ruptura de la brecha de género, pasa por la adquisición de unas buenas habilidades blandas que puedan impactar en la empleabilidad.

LA PERSONA EN EL CENTRO DEL PROCESO DE ORIENTACIÓN LABORAL⁴

La orientación laboral no es una acción sin importancia, ni algo que pueda hacer cualquier persona. Una mala orientación reiterada puede hacer que una persona con discapacidad haga habitual su exclusión y desempleo. Cuando una persona se acerca a un proceso de orientación confía plenamente en que es el proceso adecuado y que la persona que la va a atender conoce el sector y su profesión y, por encima de todo, le va a encontrar un empleo o, al menos, le va a ayudar a que lo encuentre algún día.

Cuando una persona con discapacidad, tras varias temporadas de haber realizado formaciones, sigue sin encontrar trabajo empieza a mermar su autoeficacia. Empieza a tener que enfrentarse con pensamientos irracionales como “no voy a encontrar nunca un trabajo”, “no valgo para nada”, “para qué estudiar si no me van a llamar”.

Esta situación crónica de exclusión genera dinámicas de inactividad y suele venir acompañada por una baja de habilidades básicas laborales. Baja el autocuidado, la capacidad de sacrificio y aumenta la procrastinación. Todo ello genera una difícil situación que, en muchos casos, se debe revertir desde las instituciones más cercanas a la persona con discapacidad, como la Oficina Municipal de Atención a las Personas con Discapacidad - OMAPED.

Por suerte, una buena orientación genera todo lo contrario, potencia a la persona y la lleva a conseguir cosas que no hubiera sido posible sin apoyo. No obstante, el orientador debe ser consciente de todo el proceso y debe basar su acción en la planificación centrada en la persona. La persona debe ser el centro, todo debe girar en ella y hacia ella, no al contrario. Esto no quiere decir que solo trabajemos con una sola persona, muy al contrario, generar grupos de ayuda mutua no dependientes y autosugestionados mejora su autoeficacia y su potencial de empleabilidad, pero es necesario que el orientador sea el punto de inicio.

4 UNIVERSIDAD PÚBLICA DE NAVARRA. Servicio Navarro de empleo. 2018. Materiales del Experto Universitario en Orientación Profesional Para el Empleo para técnicos de Grado medio y Superior. (Material creado por Fundación Emplea).



Hasta hace poco tiempo, los objetivos y planes de los servicios de empleo para las personas con discapacidad se establecían desde la perspectiva de lo que los profesionales creían era mejor para la persona. Además, estaban, y aún lo están, condicionados por la disponibilidad de servicios, organización y recursos, que por las preferencias individuales.

La planificación centrada en la persona significa un cambio en la forma de planificar los apoyos a las personas para que tengan una vida mejor, garantizando su derecho a la autodeterminación y a ser protagonistas de sus vidas. Además, propone una mayor utilización de los recursos comunitarios y de las redes naturales de apoyo.

Esta planificación se estructura como un proceso continuo de escucha y de aprendizaje, orientado a tratar de saber qué es lo importante para la persona, tanto en el momento presente como de cara al futuro y a planificar el estilo de vida y los apoyos más idóneos para ir acercándose a esa preferencia. Es una forma completamente diferente de percibir y de trabajar con la persona, que se fundamenta en la igualdad de la relación entre esta última y los profesionales que estructuran y prestan los apoyos. Su objetivo es lograr un aumento de la empleabilidad, basada en las propias preferencias y deseos. Este es un objetivo compartido por todos los seres humanos, pero las personas con discapacidad tienen más dificultades que el resto para alcanzarlo.

Todos estos enfoques comparten una serie de elementos, de los que se destaca⁵:



Reconocen a los individuos como personas antes de utilizar etiquetas de diagnóstico, que pueden ser estigmatizadoras y despersonalizantes (discapacidad, minoría étnica, emigrante, refugiado, mujer con protección por violencia).



Buscan activamente las capacidades de la persona en el contexto de la comunidad.



Fortalecen el protagonismo de las personas y evalúan sus condiciones presentes, según sus experiencias relevantes



Definen los cambios deseables en sus vidas.



Ven a la persona en el contexto de la comunidad y potencian roles valorados que incrementen el respeto.



Individualizan los apoyos, basados en altas expectativas en relación con el desarrollo de las personas.

5 Mount, 2000; O'Brian, 2002; Kincaid y Fox, 2002; Holburn y Vietze, 2002; Bradley, 2004 en MATERIALES DE APOYO PARA FACILITAR PROCESOS DE PCP CON PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL Y EDAD AVANZADA. Plena inclusión España. Madrid. Noviembre 2017

La planificación centrada en la persona tiene como objetivo



Lograr un aumento de la empleabilidad, basada en las propias preferencias y deseos. Este es un objetivo compartido por todos los seres humanos, pero las personas con discapacidad tienen más dificultades que el resto para alcanzarlo.



La planificación centrada en la persona con discapacidad ayudará a que pueda descubrir cuáles son intereses y metas personales y cómo conseguirlos. En este marco, el rol del funcionario, y su equipo de profesionales, es facilitar que la persona con discapacidad elabore un itinerario individualizado, donde se detallará cómo desarrollar ese plan para conseguir el futuro deseado.

Se debe cuidar que los “itinerarios individualizados” no se conviertan en “itinerarios estandarizados” copiándolos de una persona para otra sin tener en cuenta las características, intereses y potencialidades de cada persona. Uno de los éxitos en la orientación es que la persona sea participe en estos itinerarios, haciéndolos suyos. Esta participación se alinea con el lema “nada sobre nosotros sin nosotros” que caracteriza la lucha por los derechos de las personas con discapacidad. Construir un itinerario laboral sin la persona con discapacidad en el centro sería contrario a esta idea fundamental.

La planificación centrada en la persona se alinea con este lema y ofrece estrategias, basadas en valores y en el empoderamiento de las personas, para ayudarlas a construir su propio proyecto de vida laboral.

Los funcionarios deben profundizar en las potencialidades personales, en el contexto donde viven, en acciones de activación para la formación, en acciones que forman parte de su vida cotidiana, pero con incidencia posible en el empleo. En definitiva, escuchan y acompañan el crecimiento de empleabilidad de la persona.

Si el itinerario de inserción no es efectivo para la persona con discapacidad es muy probable que acumule fracasos a su vida personal y laboral, justificando su propia percepción que es imposible encontrar un empleo y por supuesto emprender su búsqueda. Esta situación merma su motivación por nuevos aprendizajes y, en muchos casos, lleva a la persona a conductas de riesgo como el aislamiento, depresión, consumo de alcohol, pérdida de redes de apoyo. Una mala orientación lleva a que la situación de exclusión se haga crónica y con ello la imposibilidad de volver al mercado laboral.

El punto de partida del enfoque centrado en la persona es el reconocimiento de la dignidad de cada persona, independientemente de las condiciones que acompañen su vida, lo que lleva implícito su reconocimiento como sujeto ético y, tal como define Paul Ricoeur, como persona con “anhelo de vida realizada con y para otros”⁶.

6 Etxeberría, 2005: 24 en MATERIALES DE APOYO PARA FACILITAR PROCESOS DE PCP CON PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL Y EDAD AVANZADA. Plena inclusión España. Madrid. Noviembre 2017

La vida plena se construye a lo largo de la trayectoria vital de cada persona, en la que se van encadenando experiencias que hacen de su existencia una vida enriquecida, deseada, que construye con otros, en una red de relaciones significativas, en la que todos dan y reciben, en esa búsqueda de lo que se considera una vida plena.

La planificación centrada en la persona constituye una potente herramienta para apoyar a cada persona a definir y vivir la vida que le gustaría tener para sentirse más pleno y más feliz. Para ello, tal como definió John O'Brian (1987), esta estrategia debe estar sustentada en la idea que la persona pertenece a un contexto social y se debe asegurar su presencia en el seno de su propia comunidad. En la base de esta propuesta se encuentra el respeto hacia cada persona con discapacidad, en sus capacidades y en sus posibilidades de contribuir al desarrollo del país, por lo que es necesario potenciar los roles sociales valorados. Para conseguir sus sueños y disfrutar de una vida plena se debe apoyar el desarrollo de las competencias y habilidades necesarias para conseguirlo. La persona es la protagonista de su vida; se debe respetar y potenciar sus elecciones en todo momento.

El círculo se cierra cuando el mercado resalta que busca, en la selección de personas, no tanto las destrezas técnicas, sino personas que dominen las habilidades blandas. Que tengan capacidad de resolución de conflictos, empatía con el cliente, que tengan capacidad de trabajo en equipo, de autogestión y toma de decisiones.





2. La autoeficacia

Según lo dicho previamente, las personas con discapacidad pueden percibir que no valen y que no son capaces y que a pesar de asistir a talleres de formaciones “no aprenden”. Esto mina su autoeficacia percibida y los lleva a la cronificación de la exclusión laboral. Ante esta realidad se necesita un nuevo paradigma, que brinde herramientas a los orientadores para conseguir mejorar la eficiencia de la intervención con las personas, que empodere a las personas y que las prepare para futuras situaciones críticas en el empleo.

La autoeficacia percibida se refiere a una serie de creencias que tienen todas las personas con respecto a la capacidad percibida de lograr o no alguna cosa. Es un constructo cognitivo, por ello es variable; es decir, aumenta o disminuye según las experiencias de éxito o de fracaso, los modelos o aprendizajes vicarios, el estado fisiológico de la persona y la percepción de dominio de la situación.

Básicamente, cuanto más capaz se sienta la persona de superar una situación, mayor esfuerzo pondrá en ello, mayores aprendizajes será capaz de incorporar y mayores éxitos tendrá. Como consecuencia, tendrá mayor autoeficacia. Esto supone una dinámica de aumento de autoeficacia cuanto más percepción del éxito se tenga.

Sin querer profundizar más, diremos que el éxito en el empleo y en la adquisición y consolidación de habilidades blandas se basan en un 70% en la autoeficacia percibida.

Es por este motivo que resulta necesario comprender la autoeficacia percibida. No es posible trabajar ningún programa de habilidades para personas con discapacidad sin tener en cuenta que, debido a las barreras que experimentan y los mensajes invalidantes constantes que reciben, será necesario enfocarlo desde la mirada de la autoeficacia. Por ello las acciones que se realicen deben orientarse a potenciarla, así como a entrenar las habilidades blandas.



¿Sabías que?

Cuanto más capaz se sienta la persona de superar una situación, mayor esfuerzo pondrá en ello, mayores aprendizajes será capaz de incorporar y mayores éxitos tendrá. Como consecuencia, tendrá mayor autoeficacia.



3. Entrenamiento de habilidades blandas

Hasta hace relativamente poco se realizaban programas de entrenamiento de habilidades en base a ejercicios o juego de roles, donde las personas con discapacidad se aproximaban a la situación e iban descubriendo las habilidades a entrenar.

Se trabajaba mucho la repetición y el control de las situaciones. Esta metodología ha quedado casi obsoleta ya que diferentes estudios señalan la necesidad que las personas consoliden sus habilidades desde el aprendizaje significativo. Es decir, no es efectivo poner a la persona en una situación imaginaria, como se realizaba con el juego de roles o los entrenamientos simulados, sino hay que darle experiencias que puedan resolver con apoyo y consolidar sus éxitos y aprendizajes con una buena autoeficacia. Con ello, se consolidarán las habilidades blandas necesarias para implementar un puesto de trabajo, incluso para buscar el empleo, hacer una entrevista o enfrentarse a una prueba.

EJEMPLO PASO A PASO

En el siguiente ejemplo se muestra cómo potenciar las habilidades blandas.

Imagine que hay con un grupo de mujeres con discapacidad que lleva mucho tiempo sin trabajar. La mayoría de ellas con carga familiar y condiciones precarias. A pesar que se las ha derivado a diferentes puestos de trabajo, no han llegado a pasar una entrevista de selección o no pudieron mantenerse en el puesto.

Lo primero que se debe tener claro es que es necesario desarrollar con ellas un programa para mejorar sus habilidades blandas y por lo tanto aumentar su capacidad de ser empleables. En muchos casos, poseen habilidades duras suficientes pero la realidad es que los empleos para los que postulan no tienen relación con su formación o su currículo.



PASO 1



ENTREVISTA INICIAL

Se realiza una entrevista inicial con dos grandes objetivos:



Identificar el nivel de autoeficacia percibida que tienen en relación con el empleo y la empleabilidad.



Descubrir los miedos y las destrezas que poseen para poder enfrentarse a un proceso de capacitación en habilidades blandas.

En esta entrevista se profundizará en cómo se ven trabajando, si se perciben capaces de ocupar puestos concretos de responsabilidad, si creen que el mercado les dará la oportunidad y si su situación personal les permitirá hacerlo.

Puede ser interesante revivir experiencias de responsabilidad o puestos de trabajo anteriores que les han hecho sentir capaces o, si no los tuvieron, aspectos de su vida personal sobre los que pensaron que no lo conseguirían y que finalmente lograron.

En muchos aspectos, los perfiles de mujeres tienen grandes experiencias en la crianza de sus hijos que les potencian habilidades blandas como la planificación, la resolución de conflictos o la capacidad de previsión. Al enfrentar diferentes barreras en situación de discapacidad se desarrollan habilidades de prevención, resiliencia, innovación, persistencia, perseverancia. Hay que potenciar estas destrezas, pues las personas no las suelen valorar como oportunas o no son conscientes que las tienen.

Hay que pensar que la autoeficacia percibida no es estática, es un gran globo que se infla o desinfla según la percepción de las experiencias de éxito o dominio de cada persona.

Si una persona mantiene mucha autoeficacia percibida en un aspecto de su vida fuera del laboral, como por ejemplo practicar un deporte o tener una actividad comunitaria (iglesia o vecindario) es posible que maneje muy bien situaciones que perciba como retos, donde tenga que asumir riesgos mayores. Por lo tanto, no debemos centrarnos en mejorar su autopercepción en el ámbito del empleo, sino en cualquier ámbito.

Por ejemplo, si a estas mujeres se les ofrece una formación, es probable que la acepten porque no tienen nada diferente en ese momento, pero no les aportará un conocimiento significativo para el empleo. En cambio, si luego de un programa de mejora de las habilidades blandas, identifican que necesitan aprender a manejar tecnología y perciben que van a tener éxito, a pesar de suponer un esfuerzo, serán ellas mismas las que busquen la formación y la aprenderán más rápido, integrando conocimientos de forma permanente, porque la formación responde a un fin y perciben que van a tener éxito.



PASO 2



CO-CREACIÓN Y RESPONSABILIDAD EN EL PROCESO

Luego de la entrevista ya se puede tener una impresión sobre el nivel de autoeficacia que tiene la persona: baja, media o alta y cuáles son sus expectativas en el trabajo.



Ahora es necesario que la persona sea consciente de cuál es el camino que quiere recorrer. Esta es la primera acción a trabajar con la persona luego de realizada la entrevista.



La segunda acción requiere que la persona diseñe cuáles son las acciones que va a realizar en los próximos meses para conseguir un fin concreto. Es necesario que señale, con claridad, cuáles son estos fines concretos. El desarrollo de metas y objetivos es una de las fuentes de autoeficacia percibida más importantes.

La percepción de autoeficacia de una persona aumenta mucho si es capaz de visualizar un objetivo personal y es capaz de ejecutarlo. De hecho, es muy probable que vuelva a proponerse objetivos más

ambiciosos y logre conseguirlos, hasta conseguir consolidar su autoeficacia totalmente.



La tercera acción debe estimular a la persona a marcar fines y tiempos de cumplimiento. Si los fines son muy amplios y ambiguos, hay que ayudar a que sean medibles, tangibles y realistas. Es importante ajustar expectativas. La forma en que las personas quieren llegar a estos fines es crucial en el proceso personal, así como las pequeñas acciones diarias que van a realizar para conseguir llegar a su objetivo.



Finalmente, la cuarta acción debe orientarse a que este trabajo, en pasos, se cristalice en un documento, dibujo, ilustración o foto; de forma simple y clara, para que la persona pueda ver su objetivo de forma recurrente.

PASO 3



DESARROLLO DE HABILIDADES EN CONTEXTOS REALES

Este paso puede ser más complejo de acuerdo al contexto. El mejor espacio de entrenamiento es el grupo y el sentimiento de conducta pro-social que provoca. Por ello, se propone orientar un grupo hacia la consecución de una serie de retos comunes.

Volviendo al grupo inicial de mujeres con discapacidad; luego de la entrevista y el establecimiento de retos, se crea un grupo que se reunirá unas 4 horas semanales, durante un mes. Este grupo debe generar soluciones para diferentes retos que pueden ser más o menos complejos.



Por ejemplo, se reúne al grupo y se le plantea que un centro comercial cercano quiere iniciar una campaña de venta directa para la Navidad. Se les indica que el centro no sabe muy bien cómo hacerlo y que se necesitan ideas para ejecutar una campaña de promoción. Este sería el reto; sería ideal si el centro comercial es una empresa real y se implica de alguna forma en la solución.

Siguiendo con el reto, se reúne a las personas y se inicia un proceso de lluvia de ideas donde cada una de ellas proponen, discuten, buscan información en internet sobre otros centros comerciales, ideas

de decoración, comunicación, cómo convocar a la gente; todo se construye desde ellas mismas. Imaginemos que plantean hacer talleres de navidad para que las familias que van al centro comercial puedan participar con sus hijos mientras hacen compras. Es posible que no lo hayan hecho nunca, tal vez han visto cómo se hace en otros centros o tengan miedo a hacerlo.

El entrenamiento deberá orientarse a que construyan una solución de forma autónoma. Suponiendo que dos de estas mujeres quieren hacer los talleres, pero no saben cómo seguir, entonces se les puede sugerir que vean, a través de internet, talleres navideños para niños para ir recogiendo ideas. Pero resulta que nunca han manejado internet, aunque una de ellas lo ha hecho de forma puntual; sin embargo, la tarea lo requiere e inician la búsqueda. Luego de una hora, seguramente han aprendido más sobre búsqueda en internet y navegación que cualquier formación específica. Además, han potenciado habilidades blandas como la iniciativa, el liderazgo, la planificación, etc. Cuando tienen la actividad lista, la exponen al resto del equipo y le incorporan mejoras: tener un espacio decorado, necesidad de materiales, preparar una presentación sobre los talleres, cómo exponerlo a los responsables del centro comercial, etc.

De esta forma se van construyendo proyectos que inciden en la mejora de sus habilidades blandas de

una forma significativa, basada en el aprendizaje frente a situaciones reales.

En todos estos casos, la autoeficacia se va reforzando conforme el proyecto avanza y se enfrentan a situaciones reales que deben resolver, ya que van experimentando que son capaces de mejorar las cosas, de asumir responsabilidades y de trabajar en equipo.

Finalmente se enfrentan a la ejecución de la actividad con los responsables del centro comercial. Ellos verán a un equipo de trabajadoras que han desarrollado un proyecto desde cero y que han sido capaces de aportar un valor. Es decir, que tienen habilidades blandas suficientes para cubrir cualquier puesto. Si el centro necesita una cajera, ya buscará una formación específica.

PASO 4



REFUERZO Y EVIDENCIA DE MEJORA

El último paso es muy parecido al primero, aunque está orientado a revisar cómo se percibe la persona con discapacidad luego de todo el proceso. Mejorar sus habilidades blandas impacta directamente sobre la autoeficacia percibida y con ello se consolida las habilidades adquiridas. Es importante que la persona de referencia vaya haciendo evidentes las habilidades blandas que ha adquirido la persona para ir reforzando su confianza en que está logrando los objetivos trazados.

Una buena práctica es tener un inventario de observación de conductas. Es un listado de habilidades a observar como (solo por listar algunas):

- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Iniciativa
- Capacidad de aprendizaje

- Creatividad
- Resolución de problemas
- Expresión verbal
- Solicitud de ayuda

Durante todo el proceso se observarán cada una de estas u otras habilidades y se irán puntuando de 1 a 10.

Este listado servirá para analizar, finalmente, cómo han mejorado las habilidades blandas de la persona con discapacidad, incluso haciéndola reflexionar sobre sus propios avances. Por ejemplo: ¿recuerdas cuando tuviste que investigar en internet?, pensabas que no podrías hacerlo y al final con ayuda de tus compañeras lo lograste. De esta manera visualizarán e incorporarán los aprendizajes, reforzando su percepción sobre su capacidad de lograr objetivos. Además, es el único camino para descodificar la exclusión.



4. Recomendaciones para desarrollar un programa de habilidades blandas⁷

Para desarrollar un programa de habilidades blandas es necesario tener en cuenta una serie de consideraciones útiles para los profesionales:



TENER EN CUENTA QUE:

Las habilidades se aprenden en todo momento y lugar, en todas y cada una de las situaciones en las que las personas con discapacidad se ven implicadas diariamente; por lo tanto, la orientación debe darse en todos los momentos en que nos relacionamos y comportamos socialmente con ellas.



MOTIVAR EL APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO:

Cualquier aprendizaje tiene que estar precedido de una motivación que es a su vez el motor que facilita la predisposición al aprendizaje. En muchas ocasiones, la motivación es la anticipación de los beneficios que le va a reportar a la persona ejecutar esa conducta una vez aprendida. Una tarea sencilla, una búsqueda de información en casa, hablar con familiares sobre si conocen alguna propuesta de empleo posible son tareas que potencian el aprendizaje significativo.



IMPLICAR, EN LA MEDIDA DE LO POSIBLE, A LAS PERSONAS QUE RODEAN A LA PERSONA CON DISCAPACIDAD:

Contar al resto de profesionales con los que trabaja lo que se está intentando enseñar para facilitar el aprendizaje y la generalización de las habilidades blandas en las personas con discapacidad. También se puede contar con la familia, el bodeguero, el conductor del autobús; todo el mundo puede colaborar en el entrenamiento.

7 JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN. 2012. Manuales de Trabajo en Centros de Atención a Personas con Discapacidad de la. Evaluación de habilidades sociales y Entrenamiento de habilidades sociales.



CONVERTIR EL APRENDIZAJE EN UN DESCUBRIMIENTO PERSONAL:

Las habilidades tienen la flexibilidad y posibilidades suficientes como para hacer el aprendizaje sumamente divertido. Descubrir o lograr algo por sí mismo es el mejor refuerzo. Al fin y al cabo, nadie te enseña a manejar un teléfono o un correo electrónico, solo se puede aprender haciendo.



TÚ ERES EL MODELO:

Ejecutar la conducta que se quiere que aprenda, que vea que la persona que conduce el proceso la utiliza habitualmente y de un modo adecuado. No se puede enseñar lo que no se hace. Tener en cuenta qué otros factores pueden estar condicionando y dificultando ese aprendizaje.



AJUSTAR EXPECTATIVAS:

No se debe ajustar expectativas en cuanto al aprendizaje sino en cuanto a los condicionantes físicos y cognitivos que pueden limitarlo. Es necesario adaptarse a ellos y ser sensible al entorno en el que se desenvuelve la persona con discapacidad. No se debe facilitar las cosas en exceso, ni plantear metas que se puedan conseguir fácilmente; si no hay un esfuerzo considerable no aumenta la autoeficacia.



UTILIZAR SITUACIONES DE TRANSICIÓN Y TAREAS SORPRESA:

Para asegurar el aprendizaje, antes de dejar que lo ejecute en un contexto habitual o cotidiano, sobre todo cuando se entrenan habilidades con cierto riesgo se deberá crear situaciones como:

Tareas Sorpresa: consisten en preparar situaciones con personas diferentes a las del entrenamiento y comprobar la reacción de las personas.

Tareas de transición: son las tareas de puente entre la sesión y la generalización a otros lugares o situaciones, con personas diferentes a las implicadas.

Tanto las tareas sorpresa como las situaciones de transición son actividades que facilitan la generalización de lo aprendido, que es el objetivo último.



FORTALECER LOS APRENDIZAJES:

Reforzar los logros y animar hacia la mejora. Valorar el esfuerzo y hacerle saber a las personas con discapacidad cuánto se valora su logro y esfuerzo.

Para fortalecer los aprendizajes se pueden utilizar todos los canales sensoriales, apoyo visual, verbal, sonoro o físico:

Apoyo verbal: es la explicación o instrucción sobre aspectos como: qué es la habilidad, en qué consiste, por qué es importante aprender dicha habilidad, en que situaciones resulta oportuno ponerla en práctica.

Apoyo visual: acompañamos la explicación de fotos e imágenes que están representando la habilidad adecuada.

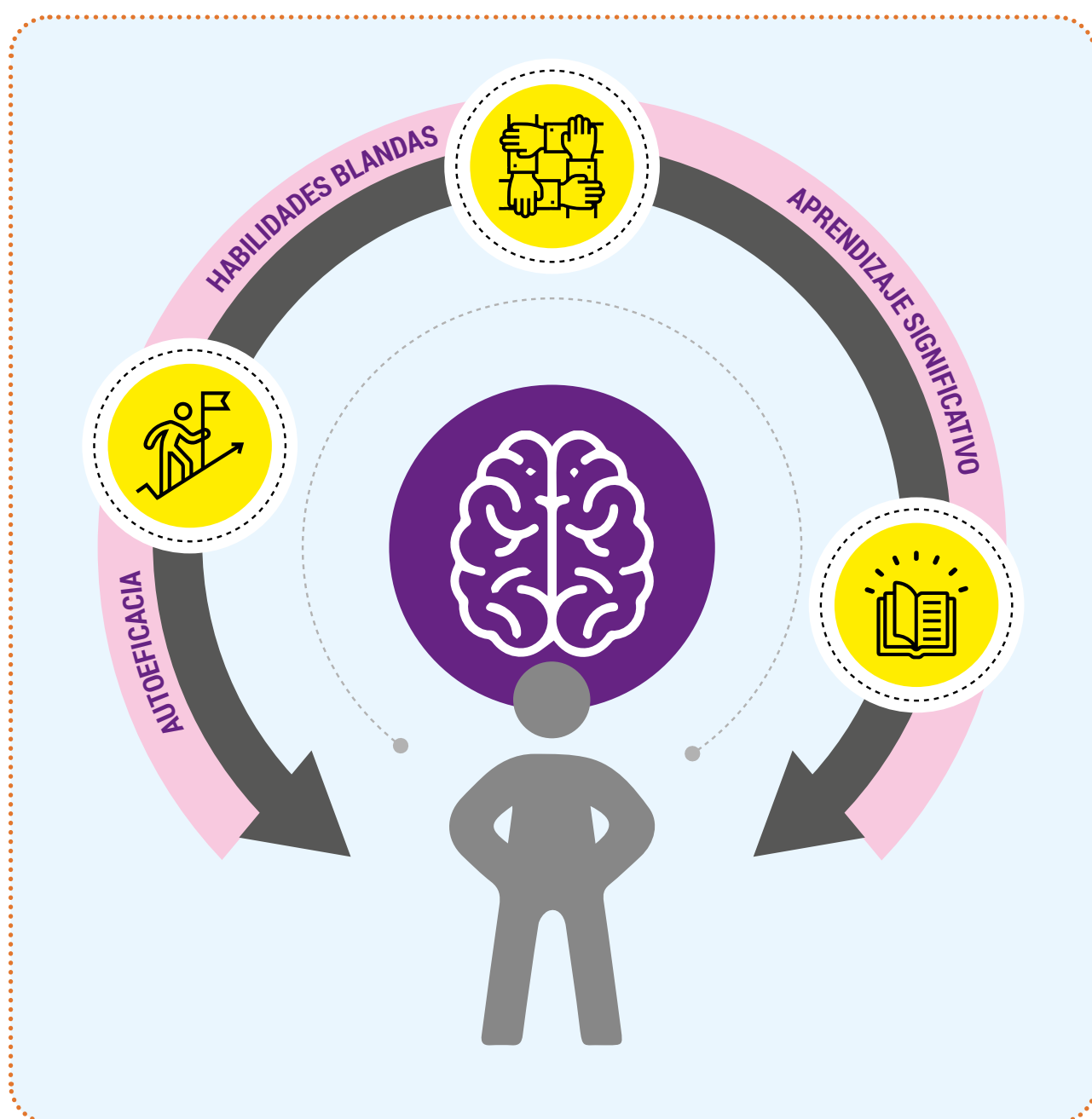
Apoyo sonoro: subimos el volumen de voz para captar la atención.

Apoyo físico: modelamos con nuestro propio cuerpo.

Conclusiones

La interacción necesaria entre autoeficacia percibida y aprendizaje significativo es el camino para potenciar y adquirir habilidades blandas. Como se expone en la ilustración, la empleabilidad de las personas con discapacidad,

como en cualquier otro caso, solo se conseguirá aumentando las habilidades blandas, que a su vez aumentan la autoeficacia mediante el aprendizaje significativo y con ello volvemos a aumentar la autoeficacia en un ciclo de mejora continua.

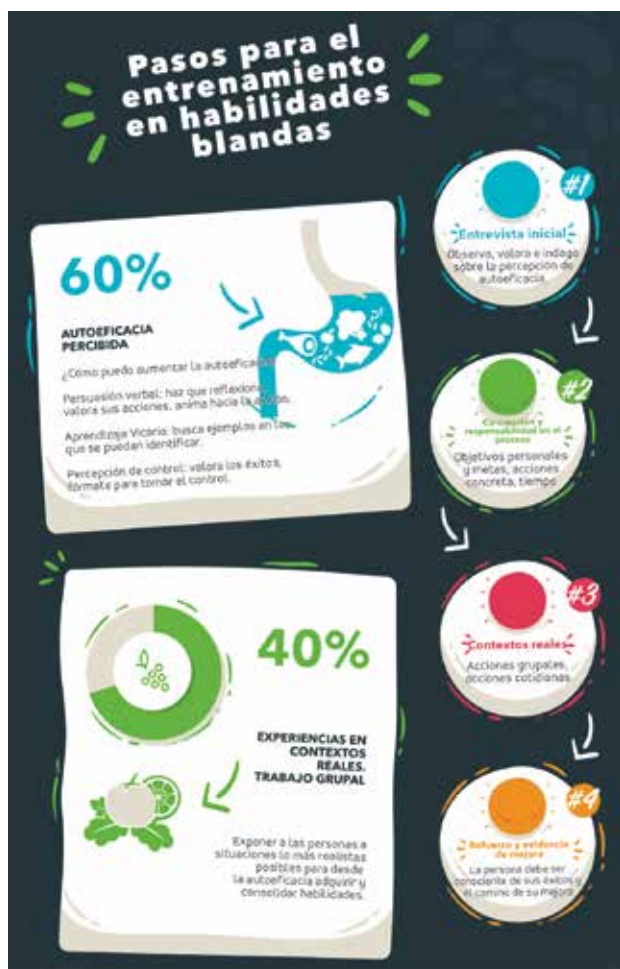


Fuente: UNIVERSIDAD PÚBLICA DE NAVARRA. Servicio Navarro de empleo. 2018. *Materiales del Experto Universitario en Orientación Profesional Para el Empleo para técnicos de Grado medio y Superior.* (Material creado por Fundación Emplea).

Anexos

I. CASOS PARA VALORAR LA AUTOEFICACIA

Este apartado contiene diversos ejemplos en los que se indica la situación y la respuesta que orientará de manera general, cómo valorar la autoeficacia de manera rápida y general.



CASO 1 NUEVA INCORPORACIÓN

🔍 Situación

Una persona, al terminar la educación secundaria, tiene la intención de incorporarse a un empleo. Esta persona ha tenido muy pocas experiencias laborales y desconoce las dinámicas de procesos de selección de las empresas. En la actualidad, apoya a su madre en tareas de la casa. Por ello, sus habilidades y hábitos van orientados a las que adquirió en su vida diaria, basadas en sus costumbres. Como no tiene un horario estipulado que cumplir, es muy probable que no lo valore como una habilidad importante. Si no ha trabajado de manera directa en una empresa formal, posiblemente no tenga hábitos orientados al esfuerzo o resultados al logro de una tarea. Sin embargo tiene voluntad de trabajar lo antes posible.

✅ ¿Cómo proceder en estos casos?

Respuesta

Estas acciones pueden orientar hacia un entrenamiento determinado.

Pautas para la entrevista inicial:

Es una herramienta base para recoger información. Recuerde que las personas siempre intentarán mostrar lo mejor de sí mismas en base a su propia percepción, no a la realidad en sí. Por lo tanto, en la entrevista se debe averiguar lo siguiente sobre autoeficacia:

- ➔ Explorar cómo se percibe en relación al empleo.
 - ¿Se ve o siente capaz?
 - ¿Qué empleos le gustaría desempeñar?, ¿por qué? (razones por las que busca empleo),

¿por dinero, por habilidad o por una destreza concreta? Tal vez porque tenga algún referente (un familiar o persona cercana) en ese tipo de puesto.

- ➔ Observar cómo verbaliza sus éxitos y fracasos en la vida en general.
 - ¿Percibe éxitos concretos como resultado de su esfuerzo o, por el contrario, no los percibe o los percibe como suerte o casualidad?
 - Observar si la persona tiene un discurso negativo: tiene expresiones "no tengo suerte", "todo me pasa a mí", "no consigo empleo porque no se hacer nada".
- ➔ Preguntar ¿Cuál sería su trabajo ideal?
 - Tener en cuenta si hay una percepción realista, si identifica las tareas de ese puesto, si reconoce las tareas de más esfuerzo o si tiene una percepción que es su trabajo ideal del cual conoce poco.
 - En cuanto a su preparación o formación. Explorar si percibe que tiene una buena formación y que ha adquirido habilidades y destrezas para el desempeño de un trabajo.



En cuanto a habilidades:

Recuerde las habilidades no se exploran con preguntas, hay que observarlas en una aplicación real de las mismas ya que, normalmente, las personas tienen una percepción de sus habilidades más positiva de lo que en realidad son.



Recomendación:

Buscar espacios de observación directa y rápida.



Conductas a observar:

- ➔ Saludo a la llegada, amabilidad, cercanía y diálogo fluido.
- ➔ Realice un comentario sobre algo trivial para observar si continúa la conversación. Por ejemplo: ¿Qué calor hace hoy, no?

- ➔ Observe su lenguaje no corporal, su diálogo en la zona de espera con otra gente, su habilidad para manejar el teléfono o hablar con él u otras destrezas que puedan demostrar cómo utilizar la computadora. Recuerde que es una persona sin experiencia laboral formal y se debe descubrir sus habilidades, capacidades y preferencias.

CASO 2

PERSONA QUE TRAS VARIAS EXPERIENCIAS LABORALES FALLIDAS VUELVE A BUSCAR EMPLEO

Situación

Cuando nos encontramos con personas con experiencias fallidas de búsqueda de empleo se hace evidente que inician el proceso de cronificación de la exclusión laboral. Tienden a pensar que la culpa es toda suya y repiten frases como: "claro, es que yo no sirvo para esto", "no voy a trabajar nunca", "no puedo hacer nada bien".

Esto denota una autoeficacia percibida en claro descenso. En este punto la atención debe ir volcada a desmontar este pensamiento irracional y con ello mejorar la autoeficacia percibida. Es muy común insistir a la persona en que entrene habilidades mediante un programa, pero esto es un error. Si la persona no es capaz de incorporar esas habilidades, lo único que haremos será empeorar la situación. Debemos hacer evidente que SI es posible encontrar un empleo, que ha tenido muchos éxitos en su vida y que con esfuerzo y tiempo encontrará un trabajo.



¿Cómo proceder en estos casos?

Respuesta

Estas acciones nos pueden orientar hacia un entrenamiento determinado.

Pautas para la entrevista:

Es una herramienta para recoger información. Recuerde que las personas siempre intentarán mostrar lo mejor de sí mismas en base a su propia percepción, no a la realidad en sí. Por lo tanto, en la entrevista vamos a intentar averiguar lo siguiente sobre autoeficacia:

- ➔ Explorar: ¿Por qué piensa que no fue seleccionado en los empleos anteriores?, ¿en qué aspectos puede mejorar? (el currículum, la formación, la entrevista). Indagar en antiguos trabajos y si en ellos tuvo los mismos problemas que detecta o por el contrario tuvo una experiencia grata.
- ➔ Visualizar otros éxitos en su vida, por ejemplo, si terminó un curso o la escuela, reforzando que seguramente le costó obtenerlo, pero lo consiguió con esfuerzo. Otro ejemplo puede ser el cuidado de un familiar o un éxito deportivo.
- ➔ La clave está en que la persona perciba que tiene muchos logros en su vida y que con esfuerzo todo se puede conseguir. De esta manera relacionaremos esta percepción de éxito con la autoeficacia que necesita para mejorar la situación.

Una de las acciones más eficaces en estos casos es establecer acciones con metas claras y que se puedan conseguir a corto plazo. Por ejemplo, si se detecta que tiene un mal currículum, el objetivo será mejorarlo. Para ello se le propone hacer un curso y encontrar a una persona que mejore la estética del mismo. Se puede planificar la acción para la semana siguiente, dejándole tareas específicas: buscar un curso, averiguar cómo puede inscribirse, visitar una empresa y mejorar, con un familiar que maneja la computadora, el currículum. Si logra realizar estas tareas, aumentará su autoeficacia y mejorará el camino hacia la incorporación de habilidades.

- ➔ Observar: Cómo verbaliza sus éxitos y fracasos en la vida en general. ¿Percibe éxitos concretos como resultado de su esfuerzo o, por el contrario, no los percibe o los percibe como suerte o casualidad?
- ➔ Observar si la persona tiene un discurso negativo: tiene expresiones como "no tengo suerte", "todo me pasa a mí", "no consigo empleo porque no se hacer nada" y otras similares.



En cuanto a habilidades:

Recuerde las habilidades no se exploran con preguntas, hay que observarlas en una aplicación real de las mismas ya que, normalmente, las personas tienen una percepción de sus habilidades más positiva de lo que en realidad son.



Recomendación:

Buscar espacios de observación directa y rápida.



Conductas a observar:

- ➔ Saludo a la llegada, amabilidad, cercanía y diálogo fluido.
- ➔ Realice un comentario sobre algo trivial para observar hasta qué punto es capaz de continuar la conversación: ¿Qué calor hace hoy, no?
- ➔ Observe: su lenguaje no corporal, su diálogo en la zona de espera con otra gente, su habilidad para manejar el teléfono o hablar con él u otras destrezas que puede demostrar cómo utilizar la fotocopidora o la computadora. Recuerde que es una persona sin experiencia laboral y se tiene que descubrir sus habilidades, capacidades y preferencias.

Caso 3

PERSONA QUE TRAS VARIOS EMPLEOS SE QUEDA SIN ÉL Y TIENE QUE REINVENTARSE

¿Cómo proceder en estos casos?

Respuesta

Estas acciones pueden orientar hacia un entrenamiento determinado, en relación a la autoeficacia:

→ Explorar

En este caso concreto se pueden encontrar dos situaciones:

- Que la persona perciba que la situación fue buena y que ha aumentado su experiencia laboral.
- Que perciba que lo han despedido porque no lo hace bien y que la experiencia ha sido mala, incluso que no sabe por qué fue despedido.

Si se estuviera ante el primer caso es sencillo, ya que la autoeficacia se percibe como buena y el enfoque sería poder mantenerla. Como en el caso anterior, hay que establecer metas y conseguir que se vayan cumpliendo. La planificación de tareas y autogestión es una de las principales habilidades blandas. Este apoyo a la planificación y la revisión posterior reforzará la dinámica de adquisición de habilidades.

Si, por el contrario, se estuviera ante el segundo caso se debe identificar éxitos y evidenciar el potencial de la persona para conseguir un trabajo. Establecer tareas y enfocarlas con retroalimentación.

Una de las acciones más eficaces en estos casos es establecer acciones con metas claras, que se puedan conseguir a corto plazo. Por ejemplo, si se

detecta que tiene una serie de carencias formativas en lo que al manejo informático se refiere se podría plantear que busque cursos de formación on line gratuitos, pequeños mensajes para que la persona vaya incorporando aprendizajes rápidos, pero muy a corto plazo. "Esta semana puedes plantearte una formación de linkedin para el empleo. ¿Tienes cuenta?, el primer paso será iniciar con una cuenta y empezar a crear tu perfil". Estos pasos van mejorando la autoeficacia mientras incorporan aprendizajes sin que se den cuenta.

- Observar: Cómo verbaliza sus éxitos y fracasos en la vida en general.
¿Percibe éxitos concretos como resultado de su esfuerzo o, por el contrario, no los percibe o los percibe como suerte o casualidad?
- Observar si la persona tiene un discurso negativo: tiene expresiones como "no tengo suerte", "todo me pasa a mí", "no consigo empleo porque no se hacer nada" y otras similares.



En cuanto a habilidades:

Recuerde que las habilidades no se exploran con preguntas, hay que observarlas en una aplicación real de las mismas ya que, normalmente, las personas tienen una percepción de sus habilidades más positiva de lo que en realidad son.

Recomendación: Buscar espacios de observación directa y rápida.



Conductas a observar:

- Puede indagar sobre la percepción del trabajo anterior, cómo lo recuerda, si lo tiene como una buena o mala experiencia, si piensa que la finalización del contrato es por su culpa o por las circunstancias.
- Observe: su lenguaje no corporal, su diálogo en la zona de espera con otra gente, su habilidad para manejar el teléfono u otras destrezas digitales que puede demostrar cómo utilizar la computadora.

Recuerde que puede evocar experiencias laborales pasadas como reforzador del esfuerzo, para aumentar la percepción de dominio y descubrir sus habilidades, capacidades y preferencias.

Recomendaciones:

A tener en cuenta:

El aumento de habilidades blandas y la consolidación de las mismas va muy relacionado con la autoeficacia percibida. Por ello, debemos centrarnos en conseguir que, desde lo cotidiano, la persona se exponga a situaciones que mejoren su autoeficacia.

Estrategias para mejorar la autoeficacia:

Persuasión verbal

Esta fuente de autoeficacia es básica y muy útil. Podemos centrarla en cómo los funcionarios locales pueden consolidar las habilidades que han observado en las personas con discapacidad desde la persuasión verbal. Por ejemplo: el funcionario percibe que la persona tiene miedo a la hora de enfrentarse a un nuevo puesto y, por ese miedo, inicia una serie de excusas para el puesto de trabajo: "es que no voy a poder ir a trabajar", "seguro que lo hago mal", "la última vez me despidieron".

La persuasión verbal buscará acciones o éxitos que la persona tenga o haya obtenido para potenciarlos para que sean capaces de superar sus miedos. "Creo que lo vas a hacer bien", "yo te he visto llegar aquí bien". "¿recuerdas la prueba que hicimos?, la pasaste muy bien", "esa prueba era más difícil que el puesto que vas a ocupar ahora", "terminaste el curso de capacitación, eso no es fácil", etc. La idea es estructurar el refuerzo buscando los éxitos en los diversos aspectos de su vida. Se puede recurrir a éxitos personales, profesionales, deportivos o de ocio. No importa, lo esencial es relacionar el esfuerzo y superación del momento con el actual.

Percepción de dominio

Es esencial que la persona con discapacidad que busca empleo domine la situación. Debe tener seguridad que la va a superar y, para ello, debe haber enfrentado situaciones similares y percibir que ha adquirido suficientes habilidades. Por ejemplo, cuando una persona se tiene que enfrentar a una entrevista de trabajo, lo ideal es entrenar con entrevistas simuladas, reforzando las mejoras que va logrando. Tras varios días de intento, se busca una entrevista simulada, pero con otra persona, si fuera posible con un responsable de recursos humanos de alguna empresa. De esta manera, su opinión podrá hacer que la persona vaya construyendo una percepción positiva de sí misma. Finalmente llega la entrevista. Vaya bien o mal, podremos reconducirlo hacia una experiencia de dominio y mejora de sus habilidades.

Aprendizaje vicario

Es un aprendizaje en base a modelos. Se busca personas que puedan ser referentes y tener un desarrollo personal o profesional similar. De este modo, se podrá potenciar mediante el ejemplo. En el escenario en que una persona piensa que nunca va a trabajar, lo ideal sería ponerla en contacto con otra persona muy similar a ella que está trabajando y que lleva un tiempo en el puesto. La autoeficacia aumentará creando la situación de apoyo mutuo.

¿Por qué aumentar la autoeficacia?

Si la autoeficacia está alta se podrá incorporar mejor las habilidades de cualquier tipo, incluyendo las técnicas o habilidades duras. Es decir, los aprendizajes se consolidan mejor con una buena autoeficacia y, por lo tanto, cualquier situación que suponga un entrenamiento o experiencia se incorpora a las habilidades. Si la autoeficacia es alta, es mucho más sencillo aprender habilidades básicas de conversación, saludo, planificación personal, imagen personal, con un solo comentario del funcionario.

II. ACTIVIDADES GRUPALES

Las actividades grupales pueden ser una herramienta útil para el desarrollo de habilidades, las que solo se consolidan en la interacción con otros. No obstante, estas actividades deben ser complementarias, por lo que no se debe limitar a realizar actividades de este tipo. Es necesario que durante la actividad se observen reacciones, interacciones y respuestas de las personas que después puedan ser trabajadas en sesiones individuales. En estas sesiones se reflexionará sobre las acciones más disruptivas y se reforzarán las acciones más socialmente esperables, entrenando así a la persona para reforzar su autoeficacia y potenciar la incorporación de habilidades.

A continuación, se propone actividades grupales a desarrollar.

Actividad 1¹

Mi identidad: ideal para grupos que aún no se conocen mucho.

- **Objetivos:** autoconocimiento, autoestima, cooperación, valorar positivamente las similitudes y diferencias del grupo.
- **Materiales:** hojas de colores, plumones, goma, cartulinas.

Desarrollo:

- Se reparten hojas de colores a cada persona del grupo; en ellas tendrán que escribir lo siguiente:
 - Su nombre y quién eligió su nombre.
 - Una afición.
 - Una persona que sea importante en su vida.
 - Algo que sepa hacer bien.
 - Algo que no sepa hacer tan bien y lo quiera aprender.

- Seguidamente, una persona del grupo se presenta y lee cada uno de los puntos de su tarjeta; quien tenga algo en común con ella, será la siguiente en presentarse y así sucesivamente. Si no tienen nada en común, el orden será al azar.
- Después pegarán todas las tarjetas en una cartulina, que se colocará en un lugar visible del aula o habitación.
- Para finalizar podrán ofrecer ayuda mutua para aprender ese "algo" que no sabe hacer bien, que aparece en las tarjetas.

Actividad 2²

¿Qué harías?

- **Objetivos:** desarrollar la comunicación asertiva, empatía y respeto.
- **Materiales:** copias de la tabla y lapiceros.

Desarrollo:

- Se le explica al grupo que cuando se afrontan situaciones, podemos adoptar varios estilos:
 - **Pasivo:** no hace nada, le es indiferente.
 - **Agresivo:** se enfada y actúa.
 - **Asertivo:** comprende la situación y actúa.
- Se les reparten hojas con una tabla dividida en dos columnas y 3 filas; quedaría de la siguiente manera:

Actitud	¿Qué harías?
Pasivo	
Agresivo	
Asertivo	

- A continuación se exponen varias situaciones. Es importante conocer al grupo para escoger situaciones con las que las personas se sientan identificadas, por ejemplo:

1 Fuente: Educambia. <https://www.educambia.com/actividades-para-trabajar-las-habilidades-sociales-en-la-adolescencia.html>

2 Fuente: Educambia. <https://www.educambia.com/actividades-para-trabajar-las-habilidades-sociales-en-la-adolescencia.html>

- Un compañero de trabajo te ha dejado toda la tarea mientras él está sentado. Parece que no se da cuenta de ello y parece que no te va a ayudar. ¿Qué harías?
- Has ido a una empresa a llevar tu currículum y te han dicho que esperes porque vas a hablar directamente con el jefe de recursos humanos. ¿Qué harías?
- Han salido unos puestos de trabajo en el nuevo centro comercial, crees que puedes optar por alguno de ellos, pero no sabes muy bien cómo puedo postular. ¿Qué harías?
- Al exponer cada situación cada persona marcará el estilo que elegiría y escribirá qué haría.
- Transcurrido un tiempo, individualmente y por turnos comentarán cuál ha sido su decisión y por qué.
- Cuando todas las personas hayan participado se comenzará el debate e intercambio de opiniones.

Actividad 3³

La comunicación verbal y no verbal

Objetivos:

- Conocer las habilidades de comunicación verbal y no verbal que el grupo posee
- Utilizar los diferentes tipos de comunicación
- Conocer la utilidad y necesidad de una buena comunicación.
- Adquirir habilidades mínimas de comunicación para facilitar las relaciones interpersonales en diferentes situaciones.

Materiales: pizarra, tizas, papel y lapiceros.

Desarrollo:

Antes de comenzar la sesión es útil introducir la

importancia de la comunicación con una dinámica.

Se puede realizar una lluvia de ideas, preguntando qué es para ellos la comunicación y qué componentes la conforman. El funcionario anotará en la pizarra las respuestas, utilizando el método inductivo, reformulando y completando aquellos componentes que intervienen en la comunicación.

A continuación realizará una dinámica práctica con el objetivo de practicar la expresión y comunicación no verbal. Esta dinámica se realiza de diferentes formas.

1. Se pide dos personas voluntarias: uno de ellos se pone frente a una pizarra, de espaldas al grupo y será quien realice un dibujo. El otro se pone de espaldas al que dibuja y será quien describe el dibujo y le da instrucciones al dibujante. Se escogerá previamente un dibujo geométrico, con líneas rectas y círculos. El grupo observa la situación. En este primer caso solo puede hablar el que describe el dibujo.
2. En el segundo caso, todo se mantiene igual, pero el que dibuja puede preguntar al que le da instrucciones cuando tenga dudas. El grupo observa.
3. En el tercer caso, el que da las instrucciones acerca del dibujo puede ver lo que hace el dibujante y darle instrucciones para cambiarlo.

Normalmente, el dibujo no logra realizarse en las dos primeras situaciones.

Al finalizar se comenta en grupo que es lo que han sentido los dos voluntarios y el grupo en cada una de las situaciones. Se reflexiona sobre la importancia de la comunicación adecuada

3 Fuente: Módulo 1- Técnicas y estrategias de comunicación para mejorar la relación con el paciente. <http://www.comsegovia.com/pdf/cursos/2018/Modulo%201-%20La%20comunicacion.pdf>

y los elementos que pueden distorsionarla. Se les muestra el dibujo original para que observen las diferencias de cómo se realizaron en cada caso, haciendo énfasis en la importancia de la comunicación eficaz.

Para concluir, se realiza una explicación teórica de la importancia de la comunicación: qué es la comunicación, elementos, factores que intervienen facilitando o dificultando, etc.

Actividad 4

La escucha activa

- **Objetivos:** Aprender a realizar una escucha activa y analizar las consecuencias positivas que tiene en todos los ámbitos de la vida. También se puede trabajar, de un modo indirecto, posibles conocimientos y errores con respecto al mercado laboral.
- **Material:** lapicero, papel y un teléfono.

Desarrollo:

El facilitador expondrá el tema de entrenamiento en habilidades sociales para la escucha activa de manera expositiva: qué es, por qué es importante y como se lleva a cabo.

A continuación y, con el objetivo de practicar la escucha activa, el facilitador ayudado por otro compañero realizarán una simulación (o juego de roles) de una llamada telefónica en la que cada miembro de la pareja interpretará un rol diferente.

Las situaciones pueden ser:

- Llamar a una empresa de marketing para que nos informe qué hacer para que nos tengan en cuenta en alguna de sus ofertas laborales.
- Llamar a una empresa porque hemos visto un anuncio de oferta de trabajo en un periódico.

- Llamar a la oficina de empleo para que nos informen de algún curso de formación.
- Llamar al Ministerio de Trabajo para inscribirnos a una bolsa de empleo.
- Llamar a una empresa para saber si tienen abierto algún proceso de selección.
- Llamar a un amigo para que nos cuente que tal le va en su nuevo trabajo.

Dependiendo de la madurez del grupo, esta dinámica se puede realizar con los propios participantes, siempre de forma voluntaria.

Para terminar, se reflexiona acerca de la simulación: si se ha “escuchado activamente”, etc. El facilitador expone los errores más comunes en la escucha y los componentes verbales y no verbales a tener en cuenta.

Referencias bibliográficas

KINCAID, D.; FOX, L. (2002). Person-Centered Planning and Positive Behavior Support. En Holburn, S.; Vietze, P.M.(Eds) Person-Centered Planning. Research, practice y future directions. (pp. 3-27). Baltimore: Paul H. Brooke.

MOUNT, B (1984). Creating futures together: A workbook for people interested in creating desirable futures for people with handicaps. Atlanta: Georgia Advocacy Office.

MOUNT, B. (2000). Person-Centered Planning: Finding Directions for change. Using personal futures planning. New York: Graphic Futures.

O'BRIAN, J. (1987). A guide to life-style planning: Using the activities Catalog to integrate services and natural systems. En B. Wilcox & G.T. Bellamy (Eds). Comprehensive guide to the Activities Catalog: An alternative curriculum for youth and adults with severe disabilities. (pp. 175-189). Baltimore: Paul H. Brookes Publishing Co.

O'BRIAN, C.L., O'BRIAN, J. (2002). The Origins of Person-Centered Planning. A community of practice perspective. En Holburn, S.; Vietze, P.M.(Eds) Person-Centered Planning. Research, practice y future directions. (pp. 3-27). Baltimore: Paul H. Brooke.

JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN. 2012. Manuales de Trabajo en Centros de Atención a Personas con Discapacidad de la. Evaluación de habilidades sociales y Entrenamiento de habilidades sociales.

UNIVERSIDAD PÚBLICA DE NAVARRA. Servicio Navarro de empleo. 2018. Materiales del Experto Universitario en Orientación Profesional Para el Empleo para técnicos de Grado medio y Superior. (Material creado por Fundación Emplea).

MATERIALES DE APOYO PARA FACILITAR PROCESOS DE PCP CON PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL Y EDAD AVANZADA. Plena inclusión España. Madrid. Noviembre 2017

Fuentes on line:

<https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Habilidades-blandas-soft-skills>

Bibliografía comentada

BANDURA, A. (1997): Self-efficacy: The exercise of control. New York: N.H. Freeman.

La teoría de la autoeficacia es el resultado de veinte años de investigaciones del psicólogo Albert Bandura y de todas aquellas que han surgido a partir de su trabajo original. El libro se basa en la teoría de la autoeficacia de Bandura, tomando como idea central que "las personas que gozan de un alto nivel de autoeficacia son más eficaces y consiguen más éxitos que aquellas otras con expectativas bajas de eficacia personal.

BANDURA, A. (2000): Self-efficacy: The foundation of agency. En W.J. Perrig (Ed.): Control of human behavior, mental processes and consciousness, pp.17-33. Erlbaum.

Diversas líneas de investigación verifican que las creencias de eficacia personal juegan un papel decisivo en la vida de las personas:

- porque son mediadoras del impacto de las condiciones ambientales sobre la conducta
- en el establecimiento de dichas condiciones ambientales

La teoría social cognitiva proporciona un conocimiento prescriptivo acerca de cómo modificar las creencias de eficacia personal y de eficacia colectiva para que las personas cambien sus vidas a mejor.

