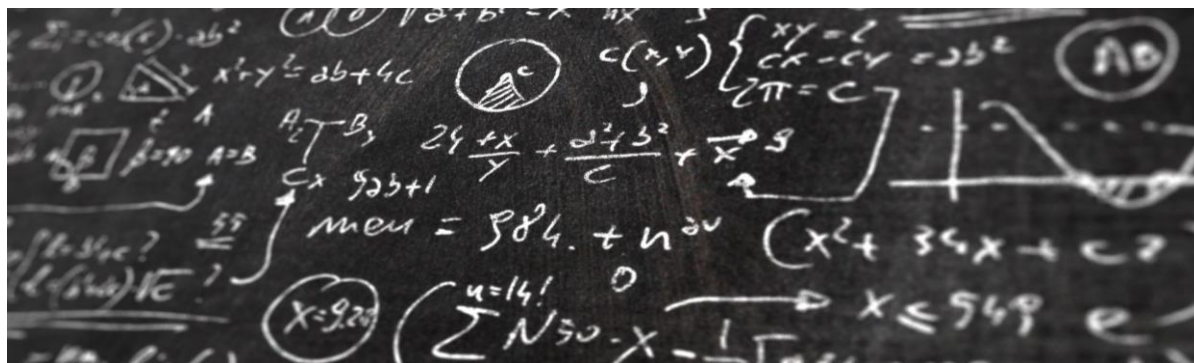


1

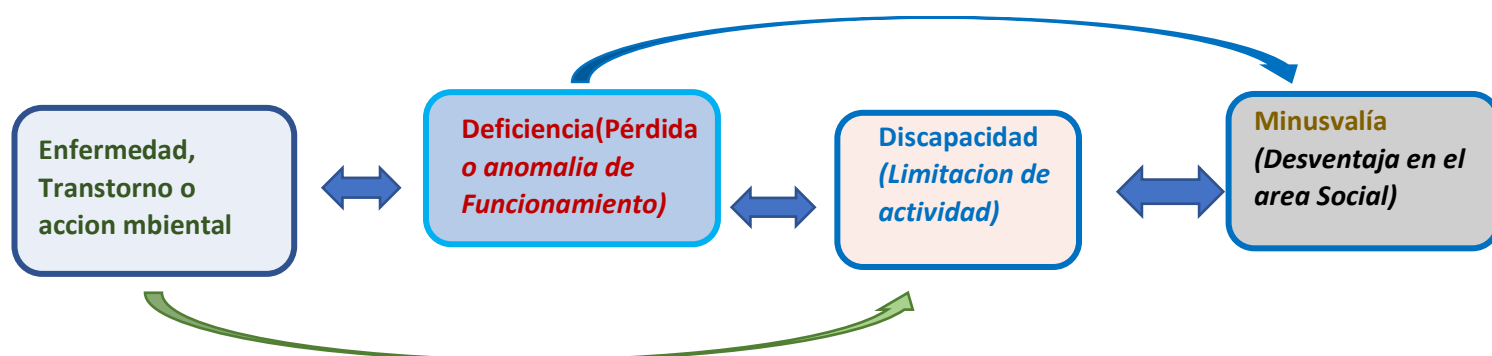


-MARCO TEÓRICO-

❑ CONCEPTO Y TERMINOLOGIA.

- ✓ **Deficiencia:** Una **deficiencia** es toda pérdida o anormalidad de una estructura o función psicológica, fisiológica o anatómica. Una discapacidad es toda restricción o ausencia (debida a una **deficiencia**) de la capacidad de realizar una actividad en la forma o dentro del margen que se considera "normal" para un ser humano (OMS, 15 nov 2021). [EVALUACION...]
- ✓ **Discapacidad:** "Toda" restricción o ausencia debida a una deficiencia de la capacidad de realizar una actividad en la forma, o dentro del margen que se considera normal para ser humano (Convención Internacional sobre los Derechos de las personas con Discapacidad, 2006). [DIAGNOSTICO...]
- ✓ **Diversidad Funcional (Minusvalía):** Situación de desventaja para un individuo determinado, consecuencia de una deficiencia o discapacidad, que limita o impide el desempeño de un rol que es normal. (en función de su edad, sexo y factores sociales y culturales). Disfuncionalidad depende de la interacción de la persona y su entorno (Empresa-Sociedad). [INTERVENCION...]

● Modelo de Funcionamiento:



● Se caracteriza por:

(Abordar una clasificación diferente)

- ¿Condición de salud? Perspectiva demasiado simplista
- Factores -> Ambientales y personales

- **Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud (CIF)**, Los componentes serán:

- 1- Funciones Corporales
- 2- Estructuras Corporales
- 3- Actividades y participación
- 4- Factores Ambientales

- **Tipos de discapacidad**

- ✓ Según su origen y Tipología

a) Según su origen:

- i) Nacimiento: Congénita o Perinatal
- ii) Sobrevenida: Por accidente o enfermedad

b) Según su Tipología:

i) Discapacidad Física.

ii) Discapacidad Sensorial.

1. Auditiva {cofosis, hipoacusia}

- Localización
- grado
- Causas
- Edad

1. <=2 años-Sordera prelocutiva
2. 2<=3 años-Sordera perilocutiva
3. mayor de 3 años*-Sordera poslocutiva

2. Visual

- Ceguera
 - ✓ Total, o Parcial
- Baja visión
 1. Moderada
 2. Severa

iii) Discapacidad Psíquica.

1. Intelectual

- a. Funcionamiento
- b. Limitaciones
- c. Clasificación:
 - 1.cognitiva leve [50-55]
 - 2.moderada [35/40 - 50/55]
 3. grave [20/25 - 35/40]
 4. profunda [20 - 25]

2. Mental

- a. Trastornos Mentales Orgánicos
- b. T.M y De Comportamiento
- c. Oligofrenias
- d. Trastornos del Humor(afectivos)
- e. Trastorno Neuróticos
- f. Síndrome del comportamiento –Fisiológicas o factores físicos
- g. Personalidad
- h. Retraso Mental
- i. Trastornos del desarrollo psicológico

- j. trastornos emocionales
- k. Trastornos emocionales sin especificar

✓ Inicio de nuestro proyecto:

*¿Qué es esa cosa llamada Ciencia? ALAN F. CHALMERS

1. Marco Conceptual o Teórico-Introducción-

2. Estudio Caso (Inductivismo)* Investigación con estudios de caso R. E. Stake

2.1 Definición o Estructura de [cliente-ser social-paciente-actor] usuario o participante

2.1 Narración de su Historia Vital

❏ - EL CERTIFICADO DE MINISUVALIA -

El certificado de minusvalía o de discapacidad, se trata documento oficial, donde se acredita la *condición legal de persona con discapacidad*.

- *Objetivo:* Promover la igualdad de oportunidades, discriminando positivamente en la compensación a desventajas que subyacen en la discapacidad.
- Acceso de ayuda por Minusvalía: Mínimo un grado del 33%. (Prestaciones económicas, becas, reducciones, extinciones de tasas, impuesto, acceso a servicios sociales y otros beneficios legislativos.
- Normativa de referencia: Real Decreto 1971/1999 de 23 de diciembre.

✓ GRADOS:

	Grado Discapacidad	Deficiencia
Clase I:	0%	Deficiencias que no generan ninguna discapacidad
Clase II:	1% al 24%	Secuelas, Deficiencias permanentes
Clase III:	25% al 49%	Discapacidad moderada, incapacidad para generar alguna tarea (vida cotidiana)
Clase IV	50% al 70%	Discapacidad Grave: incapacidad para generar la mayoría de las tareas (vida cotidiana)

Clase V

70% al 100%

Discapacidad Severa, incapacidad que imposibilita la realización de tareas (vida cotidiana)

****Entendemos por TAREAS:** Actos independientes de consecución, que en su conjunto contribuyen a un objetivo

• ¿Quién los Tramita?

Los centros de valoración y orientación a personas con discapacidad (Centro Base); Aquí se llevará a cabo la valoración y calificación de los grados de discapacidad; Además se ofrecen aquí información, orientación e intervenciones terapéuticas.

• Recursos Disponibles:

- Empresas públicas y privadas, con ≥ 50 personas trabajadoras, tendrán la OBLIGACIÓN de reserva de un 2% en la privada (Ventajas Fiscales tales como bonificaciones y/o rebajas fiscales) y de un 5% en la pública.
- Centros Especiales de Empleo (CEE), empresas en las que al menos el 70% de sus trabajadores son personas con discapacidad. (no es exclusivo del grado de 33%).
- Centros Ocupacionales, (CO) Objetivo principal terapia Ocupacional, con otras finalidades como la posibilidad de establecer ya patrones de ajuste laboral
- Programas de Formación Profesional
- Centros Mixtos, en los cuales podemos encontrar la triangulación de CEE, CO y con programas de formación Profesional.

• Reconocimiento del grado de discapacidad y Tarjetas Acreditativas

- A través Órganos Técnicos Competentes de la CC. AA y por los equipos de valoración y orientación del Instituto de Migraciones y Servicios Sociales en su área Competencial
- Estos Equipos de Valoración estarán formados, al menos por Un médico, un psicólogo y un Trabajador Social. (Pedagogo, y/o Terapeuta ocupación, Equipo de Psicopedagogía). Carácter interdisciplinar. Funciones:

1. Efectuar la Valoración

Determinan el plazo a posibles revisiones futuras del grado de discapacidad

- Las Tarjetas acreditativas del grado de discapacidad serán aportadas por algunas CC. AA; Tendrán el mismo valor que el informe generado por los órganos de valoración.

□ LEY DE PROMOCION DE LA AUTONOMIA PERSONAL

Ley 39/2006 14 de diciembre, Cuyo objetivo tendrá conseguir la mayor calidad de vida y autonomía de las personas en situación de dependencia, se inspira en una serie de principios, básicamente en los referidos en el articulado de la constitución.

• Situación de Dependencia:

Estado permanente en el que se encuentran las personas que, por razones derivadas de la edad, la enfermedad, discapacidad y ligadas a la falta o pérdida de autonomía física, mental, intelectual o sensorial, precisen de la atención de otra u otras personas, herramientas, instituciones para la ayuda en la realización de actividades básicas. Y en el caso de personas con discapacidad intelectual o enfermedad mental. (¿Toda persona discapacitada intelectual o con enfermedad mental, estará en una situación permanente de dependencia?)

- **Actividades básicas de la vida diaria:** Tareas elementales, una manera mínima de desenvolverse con cierta autonomía.,

- 1.Cuidado Personal
- 2.Actividades Domesticas básicas
- 3.Movilidad esencial
- 4.Reconocer personas y objetos
- 5.Capacidad de orientación
- 6.Entender y ejecutar ordenes sencillas.

- Grados de Dependencia en actividades básicas

1. GRADO I- > Moderado: Necesitará ayuda para la realización varias actividades básicas de la vida diaria, al menos una vez al día
- 2.GRADO II-> Severa: Necesitará ayuda para la realización de varias actividades básica de la vida diaria dos o tres veces al día. Sin la necesidad de apoyo permanente.
- 3.GRADO III-> Gran Dependencia: Necesitará ayuda para la realización de varias actividades básicas de la vida diaria, varias veces al día, y por perdida total de autonomía física, mental, intelectual, o sensorial con apoyo indispensable y continuo.

A) Catalogo Servicios (Prevención, Teleasistencia, Ayuda a domicilio, Centros de día y de noche, atención residencial).

B) Prestaciones Económicas

- 1.Serán en función de grado y nivel de dependencia.
- 2.Normativa Vigente

- Vías de acceso:

a) Seguridad Social, condicionado por una serie de requisitos

a.1 Contributiva, incluye las siguientes condiciones:

- Por incapacidad permanente: Total, absoluta y gran invalidez (cubrir las pérdidas referidas a rentas salariales o profesionales.
- Por Jubilación
- Por fallecimiento, orfandad, y en favor de apoyo a las familias.....

a.2 No Contributiva

Serán concedidas a aquellas personas que carezcan de recurso suficientes para su subsistencia. Dentro de esta, dos tipos:

1. Invalidez. Condiciones:
 - i. 18 >=65 años
 - ii. Residir en España, mínimo 5 años (2 años residencia seguidos)

- iii. Grado de discapacidad >65%
- 2. Jubilación (67)

b) Beneficios Fiscales

Exención del abono de determinados impuestos y/o tasas (IRPF, IVA, Planes de pensiones, Deducción de Obras de adaptación a vivienda, impuesto matriculación y Circulación, Tasas Universitarias.

c) **Otras Ayudas** (Abono transporte, Becas, Acceso por porcentaje a VPO, descuentos en ocio y tiempo libre, Prestaciones Familiares**).

** Prestaciones Familiares en las siguientes condiciones:

Condición 1: >18 años ==>33% discapacidad

Condición 2: >18 años ==>65% discapacidad

Condición 3: >18 años ==> 75 % de discapacidad

❑ RECURSOS SOCIOLABORALES

A) CENTROS OCUPACIONALES

- ✓ Finalidad: Terapia Ocupacional y Servicio de Ajuste personal y Social

B) CENTROS ESPECIALES DE EMPLEO

- ✓ Finalidad: Realización de Trabajo productivo y remunerado

C) ENCLAVE LABORALES

- ✓ Finalidad: El desempeño de tareas y funciones en un entorno del mercado laboral

D) EMPLEO CON APOYO

- ✓ Finalidad: El conjunto programadas de acciones de orientación, y acompañamiento individualizado del puesto de trabajo.
- ✓ Plan individualizado de formación
- ✓ Capacitación al Puesto: Adiestramiento específico en las tareas del puesto.
- ✓ Acciones principales:
 - Búsqueda, prospección, orientación, de empleo (ajuste de perfil, NNTT.).
 - Análisis Puesto
 - Desarrollar y ejecutar un plan individualizado de formación.

E) *EMPLEO NETO ORDINARIO (-Objetivo Último-).

- ❑ ** (Instituto Nacional de Cualificaciones –INCUAL-) Preparador Laboral. 'Intervenir en el entorno personal y sociolaboral aplicando la Metodología de Empleo con Apoyo para facilitar el acceso y mantenimiento del puesto de trabajo de las personas con discapacidad, realizando el entrenamiento de las habilidades sociolaborales necesarias para la **inserción**, manteniendo contactos con el entorno y colaborando en el análisis de puestos de trabajo, así como realizando la gestión de información sobre recursos formativos.

❑ RECURSOS FORMATIVOS

A) FORMACION PROFESIONAL (REGLADA).

- Programas de cualificación profesional inicial
 - Módulos específicos (Nivel I de cualificación)
 - Módulos formativos (Orientados al desarrollo de capacitaciones básicas)
 - Módulos voluntarios (Formación compensatoria o complementaria).
- Ciclos formativos de Grado Medio
 - Obtención de título de técnico, acceso a Modalidad de Bachiller o grado superior
- Cursos de Grado Superior
 - Obtención título técnico superior, acceso directo a Universidad
- Cursos de especialización.

EDUCACION INCLUSIVA:

B) FORMACION PROFESIONAL PARA EL EMPLEO

- *Formación de Oferta (Ocupados, para la mejora de la calidad del empleo)*
- *Formación de Demanda (Formación Bonificada)*
- *Formación en Alternancia con el empleo (Hará una combinación entre el aprendizaje y el empleo)*
- *Acciones de Apoyo (investigación e innovación que ayudan a mejorar la eficacia de la FPE)*

→ CATALOGO NACIONAL DE LAS CUALIFICACIONES PROFESIONALES:

- ☐ Contamos con **26 familias profesionales**, como ejemplo SSC – SERVICIOS SOCIOCULTURALES Y A LA COMUNIDAD-
- ☐ Seguidamente establece 5 niveles de cualificación:

NIVEL 1: Competencia en un conjunto reducido de actividades simples, dentro de procesos normalizados.

NIVEL 2: Competencias que se ejercen con autonomía, capacidad de utilizar instrumentos y/o técnicas, así como conocimientos técnicos.

NIVEL 3: Competencias que requieren dominio y destreza con autonomía, Responsabilidad y Supervisión del trabajo técnico y especializado

NIVEL 4: Competencia de áreas y actividades complejas, Uso de variables técnico-científicas, económicas, organizativas. Responsabilidad y Supervisión del trabajo y asignación de recursos.

NIVEL 5: Competencias en amplio conjunto de actividades muy complejas, de forma autónoma; Orientado a la Praxis, con planificaciones de: acción, diseño, procesos y/o servicios. Responsabilidad de Gestión y dirección

C) ESCUELAS TALLER Y CASAS DE OFICIO.

Cuyo objetivo será también la inserción al empleo de jóvenes <25 años. Se establece esa alternancia de aprendizaje y práctica profesional. Las etapas las desarrolla en 2:

1º Etapa: Formación profesional ocupacional (una de las formas de apoyo a la integración)

2º Etapa: alternancia de trabajo y práctica profesional (Contratación con modalidad de contrato para la formación y el aprendizaje).

En las escuelas Taller la duración entre la etapa 1 y 2 será de entre 1 y 2 años y las casas de oficio dividida en 6 meses cada fase como máximo.

D) TALLERES DE EMPLEO

Dirigido a desempleados no ocupados, >25 Años, mujeres, y personas con discapacidad, de larga duración, su estacionalidad estará comprendido entre 6 meses y 1 año

E) OTRAS MEDIDAS O RECURSOS DE INSERCCION.

Son medidas dirigidas a los colectivos de mayor dificultad en el acceso a la inserción laboral. (Discapacidad). PCPI (*Programas de Cualificación Profesional Inicial*) => una modalidad especial para el diseño e impartición de necesidades formativas o desarrollo de habilidades.

❏ OTROS CONCEPTOS TEORICOS:

▪ AGENCIAS DE SOCIALIZACION:

- a. **La Familia**, la principal agencia de socialización. En los estados iniciales. Entendido como el conjunto de los integrantes que otorgan los códigos, la información, elementos de juicio, valores y normas que se generan dentro de los procesos de la sociedad conviviente. Añadido al vínculo *afectivo* que genera estas relaciones. En textos especializados nos referiremos a la familia como **GRUPO PRIMARIO**.
- b. **El grupo de Pares**: Serán los grupos entendidos como "amigos", con márgenes de edad similares. Finalidad entendida como la obtención de beneficios mutuos y otra como un ensayo clínico de perspectiva. Se fundarán en el consentimiento mutuo y no en la dependencia inherente establecida en la familia.
- c. **Escuela**: Entendido como el CURRICULUM OCULTO de la estructura vigente de la sociedad y sus facciones.
- d. **Mass Media**:
- e. **Otras Agencias Socializadores**
 - i. Iglesia
 - ii. Redes Sociales
 - iii. Club de Fútbol, Club de Pádel, (Violencia)

¿La violencia es biológica o aprendida?

→ INTRODUCCION A LOS CUESTIONARIOS.

▪ GESTION DEL TIEMPO

Desarrollo e intervención de la habilidad

1. **Contexto** (Puesto laboral con estructura tradicional, relaciones homogéneas, tareas administrativas, nivel I-Competencias-)

2. Los destinatarios: Ajustar a nuestros destinatarios los objetivos que deseamos recoger o analizar.
3. Categorías de análisis
 - a. 5 tramos, análisis en base 5
 - b. Las categorías
 - i. Ser eficientes en la organización de los contenidos
 - ii. Disfrute de contenidos
 - iii. Planificación de las tareas a realizar
 - iv. Organización de la tarea y herramientas
 - v. El trabajo en equipo
 - vi. Establecer y conocer tiempos en la realización de las tareas
 - vii. Capacidad de negociación orientado a la capacidad de las realizaciones de las tareas. (si o no)
 - viii. Alta competencia a la concentración (autodisciplina)
 - ix. Conciliación
 - x. Saber gestionar los contextos (privado vs publico)

¡Elaboración de los ítems!

*Elegiremos a cada categoría, dos ítems, estructura interrogativa directa.

1. ¿Antes de iniciar tu jornada laboral, planificas que vas a hacer ese día?
2. ¿Cuándo algo no sale según lo previsto sabes reconducir la situación
3. ¿Disfrutas organizando las herramientas de tu trabajo?
4. ¿Ante las críticas en la exposición de tus ideas te encuentras cómodo?
5. ¿Cuándo has acabado tu tarea es habitual que tu encargada te corrija?
- ¿Suele corregirte tu encargada cuando has acabado una tarea?
6. ¿Sueles participar en la toma de decisiones a la hora de abordar nuevas actividades?
7. ¿Eres capaz de explicar a un compañero para que concluya el fin de una tarea propia?
- 8 ¿Ayudas a resolver los conflictos que Surgen dentro de tu equipo?
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.
- 13.
- 14.
- 15.
- 16.
- 17.
18. ¿Eres capaz de acabar tus tareas en los tiempos establecidos en tu jornada laboral?
- 19.
20. ¿tu día a día es suficiente con 24 horas?

Casi siempre (multiplicar x5), con frecuencia (Multiplicar x4), a veces (Multiplicar x3), raras veces (multiplicar x2), nunca (Multiplicar x1)

Ejemplo par: 10 ítem x 5 = 100% capacitación de Gestión del tiempo (Casi Siempre)

(impar)! par 10 ítems, invierto valoración 100% de la competencia del tiempo (Nunca)

❏ **CORRIENTES DEL PENSAMIENTO ORGANIZATIVO EMPRESARIAL**

★ **LA ESCUELA DE LA ORGANIZACION CIENTIFICA DEL TRABAJO**

Enfoque mecanicista de la organización del trabajo, que enfatiza las funciones del mando, la organización del trabajo y la estructura formal de la organización.

- Estructura Jerárquica
- Hombre-Máquina
- Precursores: Taylor y Fayol., 1917

★ **LA ESCUELA DE LA COMPETENCIA HUMANA**

Focaliza su atención en el ser humano como eje del sistema organizativo, en la búsqueda de la calidad y en el desarrollo de la producción. Denominada como enfoque humanista de la organización del trabajo privilegia al individuo y a las interrelaciones personales e informales de este con la dirección. (Paternalismo)

- Mejora de las condiciones del trabajo (Ergonomía)
- Poco consolidado e inestable
- Precursores: Mayo 1957

★ **ESCUELA DE LOS RECURSOS HUMANOS (Adoradores de Conflictos)**

Relanza el mensaje psicologicista y humanista. Plantea una innovación frente la escuela anterior.

- La motivación
- Centrado al trabajador
- Precursores: Mac Gregor, Lewin y Argyris, 1980

★ **ESCUELA MODELO DE LOS DOS FACTORES (CARACTERISTICAS DEL PUESTO DE TRABAJO)**

Enriquecer el puesto de trabajo con el objetivo de cumplir las necesidades y motivaciones del trabajador

- Satisfacción vs Insatisfacción
- Contexto e interrelación
- Precursores: Hackman y Oldhan, Herzberg ,1966

★ **ESCUELA SISTÉMICO-CIBERNÉTICA Y ECOLOGISTA.**

Centra su objetivo en las relaciones tanto formales como informales de los individuos entre sí, del propio individuo y su subgrupo, los subgrupos entre sí, y su organización. Las relaciones de la organización con su entorno socioeconómico. Puede denominarse como un enfoque antropológico y etnográfico de la organización del trabajo

- Cliente interno(trabajador) y externo

- Satisfacción y Calidad Total
- Planes de Carrera.
- Enfoque ecléctico.
- Transcendencia (Revertir a la Sociedad los beneficios ¿Amancio Ortega?).

❑ LA FORMACION EN LA INSERCCION LABORAL

a. |Concepto:

Entendido como un Proceso a través del cual se planifican y llevan a cabo acciones de formación con el propósito último de modificar, desarrollar y ajustar el conocimiento para su integración laboral. Establecer técnicas, métodos y actitudes dentro de la experiencia del Aprendizaje y lograr el objetivo donde las actividades o rango de actividades alcancen la integración adecuada de nuestro actor.

b. |Competencia:

Pautaremos una competencia como: *El conjunto de comportamientos observables que facilitan el desarrollo eficaz o ejecución con éxito de una determinada actividad o proceso laboral*

❖ ELEMENTOS DE LA COMPETENCIA:

1. **Saber:** Conjunto de conocimientos, saberes
2. **Saber Hacer:** Habilidades, Destrezas, Talentos
3. **Hacer:** Aplicación práctica de las dos anteriores
4. **Querer Hacer:** Mostrar el interés y las motivaciones necesarias para poner en práctica los 3 saberes anteriores, junto con el saber estar.
5. **Poder Hacer:** Acceso a los distintos medios materiales o no, y sus recursos para poner en práctica dichas competencias
6. **Saber Estar:** Capacidades para integrarse en un grupo de acuerdo a unas normas, aceptándolas y cumpliéndolas

❖ TIPOS DE COMPETENCIA:

- A. **Competencias Básicas:** Asociadas a destrezas psicomotoras o tareas de aplicación simple

B. Competencias Complejas: Asociadas a procesamiento de información, toma de decisiones y tareas de aplicación multi o inter relacionadas.

❖ LISTADO DE COMPETENCIAS (EN EL ENTORNO LABORAL)

*ADAPTABILIDAD

Capacidad para permanecer eficaz dentro de un medio cambiante, así como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, retos y personas.

*ANÁLISIS DE PROBLEMAS

Eficacia para identificar un problema y los datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y las posibles causas del mismo.

*ANÁLISIS NUMÉRICO

Capacidad para analizar, organizar y resolver cuestiones numéricas, datos financieros, estadísticas y similares.

*ASUNCIÓN DE RIESGOS

Capacidad para emprender acciones de forma deliberada con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importantes.

*AUTOMOTIVACIÓN

Se traduce en la importancia de trabajar por satisfacción personal. Necesidad alta de alcanzar un objetivo con éxito.

*ATENCIÓN AL CLIENTE (Interno y Externo)

Detectar las expectativas del cliente, asumiendo compromiso en la identificación de cualquier problema y proporcionar las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.

*CONTROL

Capacidad para tomar decisiones que aseguren el control sobre métodos, personas y situaciones.

*CAPACIDAD CRÍTICA

Habilidad para la evaluación de datos y líneas de acción para conseguir tomar decisiones lógicas de forma imparcial y razonada.

*CREATIVIDAD

Capacidad para proponer soluciones imaginativas y originales. Innovación e identificación de alternativas contrapuestas a los métodos y enfoques tradicionales.

*COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL

PERSUASIVA

Capacidad para expresarse claramente y de forma convincente con el fin de que la otra persona asuma nuestros argumentos como propios.

*COMUNICACIÓN ESCRITA

Capacidad para redactar las ideas de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sin que exista un conocimiento previo de lo que se está leyendo.

***COMPROMISO**

Crear en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, lo cual se traduce en un refuerzo extra para la compañía, aunque no siempre en beneficio propio.

***DELEGACIÓN**

Distribución eficaz de la toma de decisiones y responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.

***DESARROLLO DE SUBORDINADOS**

Potenciar las habilidades de las personas a nuestro cargo mediante la realización de actividades (actuales y futuras).

***DECISIÓN**

Agudeza para establecer una línea de acción adecuada en la resolución de problemas, implicarse o tomar parte en un asunto concreto o tarea personal.

***TOLERANCIA AL ESTRÉS**

Mantenimiento firme del carácter ante acumulación de tareas o responsabilidades, lo cual se traduce en respuestas controladas frente a un exceso de cargas.

***ESPÍRITU COMERCIAL**

Capacidad para entender aquellos asuntos del negocio que afectan a la rentabilidad y crecimiento de una empresa con el fin de maximizar el éxito.

***ESCUCHA**

Capacidad para detectar la información importante de la comunicación oral. Recurriendo, si fuese necesario, a las preguntas y a los diferentes tipos de comunicación.

***ENERGÍA**

Capacidad para crear y mantener un nivel de actividad adecuado. Muestra el control, la resistencia y la capacidad de trabajo.

***FLEXIBILIDAD**

Capacidad para modificar el comportamiento adoptar un tipo diferente de enfoque sobre ideas o criterios.

***INDEPENDENCIA**

Actuación basada en las propias convicciones sin deseo de agradar a terceros, en cualquier caso. Disposición para poner en duda un criterio o línea de acción.

***INTEGRIDAD**

Capacidad para mantenerse dentro de una organización o grupo para realizar actividades o participar en ellos.

***IMPACTO**

Causar buena impresión a otros que perdure en el tiempo.

***INICIATIVA**

Influencia activa en los acontecimientos, visión de oportunidades y actuación por decisión propia.

***LIDERAZGO**

Utilización de los rasgos y métodos interpersonales para guiar a individuos o grupos hacia la

consecución de un objetivo.

***METICULOSIDAD**

Resolución total de una tarea o asunto, de todas sus áreas y elementos, independientemente de su insignificancia.

***NIVELES DE TRABAJO**

Establecimiento de grandes metas u objetivos para uno mismo, para otros o para la empresa. Insatisfacción como consecuencia de bajo rendimiento.

***PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN**

Capacidad para realizar de forma eficaz un plan apropiado de actuación personal o para terceros con el fin de alcanzar un objetivo.

***RESISTENCIA**

Capacidad para mantenerse eficaz en situaciones de rechazo.

***SENSIBILIDAD ORGANIZACIONAL**

Capacidad para percibir e implicarse en decisiones y actividades en otras partes de la empresa.

***SENSIBILIDAD INTERPERSONAL**

Conocimiento de los otros, del grado de influencia personal que se ejerce sobre ellos. Las actuaciones indican el conocimiento de los sentimientos y necesidades de los demás.

***SOCIABILIDAD**

Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. Abierto y participativo.

***TENACIDAD**

Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que quede resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable de forma razonable.

***TRABAJO EN EQUIPO**

Disposición para participar como miembro integrado en un grupo (dos o más personas) para obtener un beneficio como resultado de la tarea a realizar, independientemente de los intereses personales.

✓ Resumiendo;

| Las competencias principalmente son los conocimientos (saber), habilidades (saber hacer), destrezas y actitudes (saber estar y querer hacer) que desarrolla una persona para comprender, transformar y desempeñar una responsabilidad de forma adecuada. cada una de las partes que componen una competencia se desarrolla así:

- ☐ **El conocimiento:** es la información aprendida a través de la experiencia, el estudio o la investigación.
- ☐ **Las destrezas:** son el resultado de aplicar el conocimiento varias veces.
- ☐ **La habilidad:** es el potencial innato o aprendido para llevar a cabo tareas físicas o mentales.
- ☐ **El comportamiento:** es la reacción observable de un individuo a determinada situación

HABILIDADES(SKILLS)

1. “Hard skills” o habilidades duras

Por “hard skills” entendemos todos aquellos conocimientos adquiridos mediante la formación educativa reglada, así como mediante la experiencia profesional. Estas habilidades son susceptibles de ser enseñadas en ámbitos académicos o reglados.

Generalmente, la persona aprende las “hard skills” en el aula, mediante la utilización de libro u otros materiales, o en el trabajo mediante la repetición constante de su tarea. Podemos decir que las habilidades duras son todas aquellas habilidades concretas que permite llevar a cabo una determinada tarea o trabajo.

Finalmente, estas habilidades son fáciles de cuantificar, por lo que son las que se tienden a destacar en los currículums y cartas de presentación. Además, son fácilmente reconocibles por las personas que realizan la selección de personal.

Entre las “hard skills” encontramos:

- ☐ Grados o certificados académicos
- ☐ Competencias en idiomas extranjeros
- ☐ Habilidades de mecanografía
- ☐ Programación de ordenadores
- ☐ Manejo de maquinaria industrial

2. “Soft skills” o habilidades blandas

Por otra parte, **las “soft skills” son mucho más difíciles de cuantificar y hacen referencia a las habilidades interpersonales** y sociales que posee la persona que opta al puesto de trabajo. Estas habilidades blandas se manifiestan en las diferentes formas con las que alguien se relaciona e interactúa con los demás.

Estas competencias no se aprenden en el ámbito académico, sino que son adquiridas a lo largo de la vida de la persona, día a día. Además, están directamente relacionadas con el concepto de inteligencia emocional y están condicionadas por la personalidad de la persona y por el desarrollo de sus habilidades sociales.

c. | Entrenamiento, Capacitación, Desarrollo y Adoctrinamiento:

- Entrenamiento: Dirigido a interiorizar competencias, optimizarlas o mejorar su ejecución, perdidas en el tiempo. En la propia área de trabajo, de aplicación inmediata y hacia competencias básicas.

- **Capacitación:** Desarrollo formativo dirigido al acceso a un puesto de trabajo que requiere nuevas competencias a las ya adquiridas. Hacia áreas de competencias complejas
- **Desarrollo:** Proyectadas a nivel personal para la mejora de otras competencias tanto simples como complejas.
- **Adoctrinamiento:** Centrado en actitudes y valores, vinculado a el cambio de concepciones.

d. El proceso Formativo en la Acción-Integración:

Planificación y tener Control de la estructura será unos principios básicos para partir de una realidad entendido como proceso formativo.

✓ **Planificación. -**

- Objetivos de competencia (Definir)
 - Adquisición
 - Desarrollo
 - Activación o Inhibición
- ***Análisis de Necesidades**
 - Moore y Dutton (en Dipboye et al., 1994) ofrecen la siguiente ecuación para guiar los esfuerzos en el proceso de detección de necesidades:

Necesidades de formación = Ejecución estándar(deseada) - Ejecución presente(actual)

- Valoración presupuesta y/o Recursos

✓ **Formación. -**

- Organización
 - Adaptación al puesto
 - Capacitación al puesto
 - Reciclaje o Entrenamiento
- Diseños contenidos
- Metodología
- Cronograma
- Técnicas y/o Herramientas

✓ **Análisis del Puesto**

- **A**
 - **1**

✓ **Integración**

- **B**
 - **1**

✓ Evaluación. -

- Las diferentes Fases del Proceso
- Calidad: transferencia de conocimiento y actitudes
- Instrumentos: ej. Prueba Situacional

e.

ANALISIS DE NECESIDADES FORMATIVAS

Moore y Dutton (1978; en Dipboye et al., 1994) ofrecen la siguiente ecuación para guiar los esfuerzos en el proceso de detección de necesidades:

Necesidades de formación = Ejecución estándar(deseada) - Ejecución presente(actual)

McGehee y Thayer (1961) presentan un modelo para considerar las necesidades formativas de la empresa basándose en tres niveles de análisis: análisis organizacional, análisis de las tareas y análisis personal.

1.1. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Originariamente, el análisis organizacional tal y como era conceptualizado por McGehee y Thayer (1961, pp.25-26;) se centraba en factores que proporcionaban información sobre dónde y cuándo podía utilizarse la formación. Este análisis se relacionaba con los “objetivos, recursos y asignación de tales recursos” de la organización. Se trata, por tanto, de evaluar cómo está funcionado la organización.

Reconceptualiza el concepto en un estudio de los componentes que determinan si el programa de formación puede producir una conducta que se transferirá a la organización.

1.2. ANÁLISIS DE LA TAREA

El análisis de la tarea es necesario para determinar los objetivos instruccionales que se referirán a la ejecución de actividades particulares y operaciones en el puesto de trabajo que ayudarán a realizar el trabajo de manera más eficiente, para identificar la naturaleza de las tareas que tienen que desempeñarse en el puesto de trabajo y los conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para desempeñar esas tareas.

Se propone una serie de **pasos** a realizar para completar un adecuado análisis de la tarea.

En primer lugar: Se trata de **comprender el puesto** en el contexto de la organización. Esto

puede obtenerse recogiendo información mediante entrevistas con los directivos y el equipo de coordinación, utilizando análisis de necesidades anteriores de la propia organización o de otras empresas que presenten puestos similares, o bien acudir a documentación de la empresa (Manuales de departamento, de operaciones, ...).

En segundo lugar: Se trataría de **definir el puesto** objeto de estudio y determinar el tipo de actividad que debe incluirse en el análisis.

Un tercer paso, consistiría en la **elección del método** para la detección de necesidades que permita la obtención de información precisa.

Cuarto lugar: Consiste en determinar los **usuarios del proceso** de detección de necesidades. En este sentido, se señala la utilidad de implicar al máximo número de personas, ya que esto producirá una mayor probabilidad de que apoyen el programa y el analista obtendrá una visión mucho más exacta del puesto de trabajo. Muchos analistas proponen como participantes a los ocupantes del puesto a analizar, ya que éstos proporcionarán información sobre qué tareas desempeñan actualmente en el puesto, y a los supervisores, que describirán las KSAs necesarias para desempeñar el puesto. En este sentido, el tema de la Automaticidad* tiene importantes implicaciones en el análisis de las tareas, puesto que hay que considerar que cuando un individuo alcanza el nivel de automaticidad, puede no ser capaz de verbalizar los comportamientos o los procesos necesarios para ejecutar con éxito una tarea. Por tanto, los expertos que han automatizado las destrezas serán de mayor utilidad para definir el criterio estándar de ejecución, pero no para determinar el contenido específico de la formación.

En quinto lugar: se procedería **describir las tareas** en términos conductuales, describiéndose las obligaciones y las condiciones especiales bajo las cuales se desempeña el puesto.

Sexto lugar: La **especificación de la tarea**, el analista, tratará de identificar la naturaleza de las tareas que han de ejecutarse en el puesto para decidir qué conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes ¹(KSAs) son necesarias para ejecutar tales tareas de forma eficiente (Goldstein, 1991,1993).

El séptimo paso: Consiste en desarrollar **clúster de tareas**, que ayuden a organizar la información. Por lo tanto, en primer lugar, se describen los clústeres que definen las funciones del puesto, y a continuación los expertos (ocupantes del puesto y supervisores) clasifican cada tarea en el clúster más adecuado. Posteriormente, se establece una regla sobre el acuerdo en la clasificación de la tarea en el clúster. En caso de que existiera un desacuerdo en la clasificación de la tarea, se debería proceder a revisar las tareas o el clúster.

¹ KSA significa Conocimiento, Habilidades y Habilidades. El término **KSA** es un **acrónimo** de las palabras en inglés Knowledge (**conocimientos**), Skills (**habilidades**) y Abilities (capacidades). Se utiliza con mayor frecuencia para definir los requisitos de un puesto de trabajo y comparar candidatos al hacer una selección de competencia.

Una vez hecho esto, proceder al análisis de KSAs (conocimiento, destrezas y actitudes).

Después, es necesario especificar qué KSAs son importantes y para qué tareas (Hesketh y Bochner, 1994). Es decir, se trata de unir las KSAs con las tareas, de manera que la formación enseñe esas KSAs utilizando las tareas reales o simulaciones.

Final de la elección de Candidato

1.3. ANÁLISIS DE LA PERSONA

Este análisis evalúa lo bien que el empleado demuestra tales KSAs en su puesto de trabajo y determina **qué competencias necesitan o no** ser el foco de atención de la formación.

Por tanto, este nivel de análisis se focaliza en identificar quién debe ser formado y qué tipo de formación se necesita (McGehee y Thayer, 1961). Su propuesta es identificar las deficiencias individuales en el desempeño del puesto o identificar áreas en que una persona puede mejorar continuamente.

En este sentido, La evaluación de los participantes a un programa de formación es importante debido a que ayuda a determinar el contenido de la formación, permite obtener información real desde el lugar de trabajo o de la situación personal de los participantes, permite desarrollar una relación con los participantes en la formación previamente a su implementación.

Goldstein (1993) indica la importancia de determinar, en primer lugar, qué KSAs necesarias han sido ya aprendidas por los futuros formandos, de manera que no se lleven a cabo programas focalizados en destrezas ya adquiridas; y en segundo lugar, determinar la población objetivo actual (características de los grupos que van a ser formandos) para diseñar el ambiente de formación, ya que algunos programas se diseñan para individuos que forman parte de la organización, mientras que otros se dirigen a aquellos formandos que aún no forman parte de ella.

Finalmente, desde una perspectiva cognitiva, Ford y Kraiger (1995) proponen la consideración de, por una parte, los modelos mentales, para conocer cómo difieren las estructuras de los expertos y los no expertos y cómo esas diferencias afectan a las necesidades que tienen que ser formadas y, por otra, la adquisición de destrezas metacognitivas, ya que la falta de esas destrezas puede producir “deficiencias de producción” cuando el individuo posee todo el conocimiento y destrezas necesarias para ejecutar la tarea, pero presenta una falta de destrezas metacognitivas que facilitan el acceso y el uso de esos recursos cognitivos.

En esta línea Tanenbaum y Yukl (1992) y Dipboye et al (1994) indican que los individuos que carecen de las destrezas y motivación básicas previas a la formación tienen menos probabilidad de tener éxito en la formación y pueden necesitar una preparación previa para entrar en un programa de formación específico.

INSTRUMENTOS PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES

En primer lugar, hay que señalar que existen toda una serie de técnicas para recoger información sobre las necesidades de formación.

En este sentido, Steadham (1980; en Silberman,1990) desarrolló un listado de ventajas y desventajas de varias técnicas que pueden utilizarse para este fin y que se presentan a continuación. Se aconseja utilizar más de un tipo de metodología para minimizar sesgos (“Nunca uses uno cuando puedas usar dos”); implicar a todos los miembros relevantes de la organización (supervisores, propios empleados, analistas, iguales, subordinados, clientes); recoger información a partir de la experiencia de los trabajadores y supervisores; y finalmente, dar “libertad para responder” al cliente, de forma que responda lo que considere importante.

Aquí trataremos de presentar un conjunto de técnicas de recogida de información. A continuación, ofreceremos un listado de instrumentos de medida, que permiten realizar un análisis de necesidades formativas, intentando clasificarlos en función de una serie de criterios:

nivel de análisis (organizacional, de tareas y de personas), naturaleza del instrumento (de tipo cognitivo o conductual) y temporalidad (si evalúa necesidades presentes o futuras)

Técnica	Ventajas	Desventajas
Observación	<ul style="list-style-type: none"> • Minimiza la interrupción del trabajo rutinario o actividad de grupo. • Genera datos “in situ”, altamente relevantes. • Proporciona, comparaciones importantes entre las inferencias del observador y la persona que responde (combinado con el feedback) 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere un observador altamente adiestrado. • Conlleva limitaciones derivadas de recoger datos sólo en el lugar de trabajo. • Las personas que responden pueden percibir la actividad de observación como si se tratara de “espiar”
Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> • Pueden pasarse a una gran cantidad de personas en poco tiempo. • Son relativamente baratos. • Dan la oportunidad de expresarse sin miedos. • Proporcionan datos que pueden resumirse y narrarse fácilmente 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecen poca provisión de expresiones libres de respuestas no anticipadas. • Requieren tiempo para desarrollar instrumentos efectivos. • Son de utilidad limitada para conocer las causas de los problemas y las posibles soluciones. • Se ven afectados por la baja proporción de cuestionarios devueltos y por la falta de adecuación de las personas que responden al cuestionario.
Consultas Clave	<ul style="list-style-type: none"> • Es relativamente simple y barato. • Permite la entrada e interacción de un conjunto de individuos, cada uno con sus propias perspectivas sobre las necesidades del área, grupo, etc. • Establece líneas de comunicación entre los participantes del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se basa en las percepciones de aquellos que tienden a ver las necesidades de formación desde su propia perspectiva individual u organizacional. • Puede resultar en una visión parcial de las necesidades de formación debido a que el grupo informante no sea representativo.
		<ul style="list-style-type: none"> • Son consumidoras de tiempo.

Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Son expertas en revelar sentimientos, causas de, y posibles soluciones a problemas que el cliente presenta o anticipa. • Proporcionan al cliente una oportunidad para manifestarse espontáneamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser difícil analizar y cuantificar resultados. • Confiar en el éxito de un entrevistador inexperto que puede generar datos sin hacer que el cliente se sienta cohibido. • A menos que el entrevistador sea experto, puede hacer que el cliente se sienta cohibido.
Work Samples	<ul style="list-style-type: none"> • Presentan la mayoría de las ventajas de los datos obtenidos de documentos y archivos. • Son los datos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • El método del estudio de caso, necesita más tiempo del que corresponde al trabajo en la organización. • Necesita un analista especializado. • La valoración del analista puede ser catalogada de “demasiado subjetiva”

★ Una serie de **instrumentos de medida**, que pueden ser de utilidad para realizar una buena detección de necesidades en el área de adaptaciones o integraciones:

1. Position Analysis Quesionnaire (PAQ)*

Cuestionario útil para identificar las dimensiones más importantes del puesto que deben ser el foco de la formación. Está compuesto de 187 ítems o elementos del puesto, que se organizan en seis divisiones de la conducta laboral, que siguen un modelo de comportamiento humano del tipo Estímulo-Organismo-Respuesta. Las divisiones son las siguientes: Procesos de entrada de información, procesos mediacionales implicados, medios de trabajo, actividades interpersonales, situación laboral y relaciones laborales y aspectos diversos que incluyen la paga, presiones de tiempo, responsabilidades y horarios.

- ✓ Por tanto, permite evaluar necesidades actuales de formación a nivel de tareas y de personas, es de naturaleza conductual

2. Inventario de tareas.

Consiste en que los expertos (supervisores y los propios trabajadores) generen una lista de todas las tareas ejecutadas en el puesto y, posteriormente, valoren cada una de ellas utilizando una escala de 1 a 5, en aspectos como: dificultad para aprender, importancia de la tarea, frecuencia de ejecución o cantidad de formación necesaria (Goldstein, 1991).

- ✓ Sirve para analizar la tarea, es de naturaleza conductual y evalúa necesidades actuales.

Algunos ítems podrían ser los siguientes:

- ¿La tarea se desempeña?
- ¿Con qué frecuencia se desempeña si la comparamos con otras?
- ¿Qué importancia tiene la tarea para el buen desempeño del puesto?
- ¿Qué importancia tienen las KSAs para desempeñar el puesto?
- ¿Qué dificultad presenta el aprendizaje de las KSAs?

3. Escalas de Habilidades Requeridas (1984).

Proporciona una valoración directa de las habilidades que debe poseer el trabajador para una ejecución eficiente. Incluyen el conjunto de habilidades humanas, tanto psicomotoras y físicas como cognitivas. Para cada una de esas habilidades se desarrolla una escala de medida compuesta por la definición de cada habilidad, la descripción de las diferencias respecto a otras habilidades relacionadas y siete niveles de respuesta con ejemplos de tareas para diferentes niveles de exigencia de habilidad, que permite conocer el grado en que esa habilidad es requerida en una tarea (figura 1) (Peiró et al., 1996).

- ✓ Por tanto, puede servir para realizar un análisis de tareas y de personas, de naturaleza conductual y cognitiva, basándose en el presente.

4. Método del Análisis funcional del puesto (FJA) de Fine (1974).

Es una técnica estándar que permite comparar puestos diferentes con las mismas dimensiones generales de forma sencilla. El elemento central son las denominadas “funciones del trabajador” referidas a datos, personas y cosas. Estas funciones se organizan jerárquicamente según su complejidad, estando comprendidas unas dentro de otras.

Un puesto funcional es el grado de complejidad en cada una de las tres jerarquías. La orientación funcional se refiere a la importancia relativa de las áreas de datos, personas y cosas para el puesto. Se mide distribuyendo puntos (que sumen en total un 100%) en esas tres áreas funcionales. Esto indicará el grado en que cada uno de estos niveles está implicado en la tarea.

- ✓ Permite realizar un análisis de las tareas, de naturaleza conductual y basada en necesidades presentes.

5. Behavioral Observation Scale (BOS)

En una escala de observación conductual se mide la frecuencia con que cada conducta ha sido observada en el empleado y su evaluación en cada dimensión es la suma o la media de esas puntuaciones. El primer paso consiste en identificar las dimensiones cruciales del desempeño del puesto pidiendo a los expertos que les proporcionen incidentes críticos del desempeño efectivo. Los ítems conductuales generados se clasifican en varias dimensiones y se mantienen aquellos en los que existe acuerdo entre jueces en su localización.

Este instrumento presenta una escala de frecuencias de 5 puntos donde

- 1 significa que la conducta se produce entre 0-64% de las veces,
- 2 representa el 65-74% del tiempo,
- 3 el 75-84% del tiempo
- 4 el 85-94% del tiempo
- 5 representa el 95-100% de las veces (Dipboye et al. 1994).

Permite realizar un análisis de la persona, de tipo conductual y detecta necesidades actuales.

→ Ejemplo:

Es cuidadoso en no malgastar comida

Casi nunca 1 2 3 4 5 Casi siempre

Utiliza espátulas para tocar la comida más que las manos

Casi nunca 1 2 3 4 5 Casi siempre

Cocina comida que huele mal

Casi siempre 1 2 3 4 5 Casi nunca

30- 96	97-111	112-126	127-142	141-150(sobre 30 ítems)
60-192	193-222	223-252	253-282	283-300 (sobre 60 ítems)
muy pobre	insatisfactorio	satisfactorio	excelente	superior

Total: _____

6. Análisis de Protocolos verbales

Se trata de identificar diferencias en la manera en que los expertos y los no-expertos desempeñan una tarea y procesan información, que serán valiosos para determinar qué incluir en la formación y cómo debe ser presentado (Kraiger, 1988; en Tannenbaum y Yukl, 1992). El método más común utilizado desde la Psicología cognitiva consiste en analizar protocolos verbales de los expertos (“pensar en voz alta”). Ford y Kraiger(2005) señalan la utilidad de este análisis para descubrir las destrezas meta-cognitivas que presentan los expertos. Así, se les pide a las personas objeto del análisis que definan con todo detalle los pasos necesarios para solucionar un problema o ejecutar una tarea, o bien se les proporciona la lista de pasos, pero se les pide que expliquen cómo realizan esas tareas.

- ✓ Permite analizar tareas y personas, es de tipo cognitivo y se basa en necesidades actuales.

→ **AHONDEMOS:**

TIPOS Y NIVELES DE VERBALIZACIÓN

Dependiendo del tipo de información verbalizada, de la fuente de la información sobre la que se piensa y de la existencia o no de procesos mediadores entre el pensamiento y la verbalización, ésta puede ser de varios tipos y tener varios niveles.

Dependiendo del tipo de información que se verbalice, el reporte puede ser:

(a) una copia literal, si la información que se expresa corresponde literalmente con la recibida en el momento o anteriormente;

(b) una copia de contenido semántico, si la información verbalizada es un parafraseo de la información recibida, por lo que, entonces, constituye el resultado de un procesamiento semántico de la misma;

(c) una producción, si la información que se verbaliza ha sido generada a partir del procesamiento de la recibida o la ya poseída. De acuerdo con la fuente de información, el reporte verbal puede ser simultáneo o retrospectivo. En términos prácticos, el reporte es

simultáneo si el sujeto lo realiza paralelamente al proceso de recogida de información; es retrospectivo, si lo realiza luego de finalizar la tarea.

De acuerdo con la existencia o no de procesos mediadores y con la clase del proceso mediador, el reporte verbal tiene tres niveles de verbalización:

- **El Nivel 1** Aquél en el que ésta se da en ausencia de procesos mediadores: la información reportada es exactamente la misma que se ha activado y está codificada en el mismo formato verbal que ésta. Por ejemplo: el sujeto traslada en voz alta el enunciado de la información (reconocimiento de información); o afirma que la información es similar a otros anteriormente trasladadas por él (recuperación de información) o describe la idea u otra que aplicará para su aclaración y por qué lo aclara o define (activación de información).
- **El Nivel 2** Aquél en el que la información activada, antes de ser reportada, ha requerido ser recodificada en el formato verbal del reporte. Por ejemplo: el sujeto describe un proceso incorporado a un enunciado que lee o una idea que recordó mientras procesaba la información.
- **El Nivel 3** Aquél en el que la información ofrecida en el reporte es producto de una selección de la información atendida o de una inferencia o generación de información no atendida. Ejemplos: el sujeto lee mentalmente el enunciado de un problema y verbaliza sólo lo que considera información relevante para la resolución (selección de información activada en la MCP); o el sujeto, luego de aplicar una estrategia sin pensar sobre el porqué lo hace, expone una justificación de dicha estrategia (inferencia o generación de información antes no atendida).

7. Modelo de sondeo de Gilbert (1982)

Consiste en una serie de preguntas que sirven para examinar trabajos y tareas, a los propios sujetos, al entorno, técnicas empleadas por la empresa y ambiente de la organización.

- ✓ Permite realizar un análisis de la organización, de naturaleza conductual y útil para detectar tanto necesidades actuales como futuras

Así, uno de los aspectos más decisivos para que los programas de integración tengan éxito reside en realizar un buen análisis de necesidades a todos los niveles mencionados: organizacional, de tareas y personal. Asimismo, debe implicarse al mayor número de personas posibles en el proceso de detección de necesidades y eliminar las barreras que impidan realizar un buen análisis.

Finalmente, debe elegirse la combinación de métodos más adecuada, teniendo en cuenta cuáles son sus ventajas y sus inconvenientes y utilizarlos de manera efectiva.

