Cofinanciado por la Unión Europea

THRIVING JOBS

Apoyo al Empleo Centrado en la Persona

Manual para el Profesional



Cofinanciado por la Unión Europea

Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions
2025-1-ES01-KA210-VET-000035384

El proyecto Thriving Jobs está cofinanciado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados son responsabilidad exclusiva de los autores (consorcio de Thriving Jobs) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los del Servicio Español para la Internacionalización de la Educación (SEPIE). Ni la Unión Europea ni la Agencia Nacional SEPIE pueden ser consideradas responsables de los mismos.

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

INDICE

1. Introducción 5

1.1 Finalidad de la Guía 5

1.2 Personas destinatarias 5

1.3 Definición de empleo de calidad 6

1.4 Fundamentos metodológicos 8

Apoyo al empleo centrado en la persona 8

Participación y responsabilidades de las empresas 9

Práctica basada en valores y orientada al empoderamiento 9

El enfoque ACIP como aportación metodológica 9

La lógica del itinerario de empleo 10

2. Comprender los itinerarios de empleo de las personas con un diagnóstico de salud mental 11

2.1 Barreras estructurales y desafíos para el empleo de las personas con un diagnóstico de salud mental 12

Limitaciones y obstáculos actuales y perspectivas de futuro 13

Factores que pueden conducir a la exclusión del mercado laboral 14

Estigma y barreras sistémicas 16

Legislación y políticas laborales para personas con un diagnóstico de salud mental 17

2.2 Dimensiones objetivas y subjetivas de la calidad del empleo 17

Dimensiones objetivas: estabilidad, condiciones de trabajo y desarrollo 17

Dimensiones subjetivas: inclusión, bienestar y sostenibilidad 19

2.3 Del acceso al empleo al empleo sostenible 19

El empleo como parte del proyecto de vida 19

3. Evaluación integral y planificación personalizada 21

3.1 Principios de la evaluación integral 22

Más allá de las capacidades y las limitaciones: identificar necesidades de apoyo, fortalezas, valores, intereses y motivaciones 22

3.2 Análisis de lo que es importante para la persona 24

Sentido, identidad y dirección vital 24

Coherencia entre los valores y los objetivos profesionales 25

Un proceso que favorece la dignidad y la participación 25

3.3 Elaboración de un plan personalizado de apoyo al empleo 25

Finalidad y marco de la evaluación 25
Convertir los resultados de la evaluación en un plan estructurado 29
Establecer objetivos realistas y significativos junto con la persona 29
4. Implementación de los itinerarios de empleo 32
4.1 Desarrollo de competencias y apoyo previo al empleo 32
Identificación de las competencias que deben reforzarse a partir de los resultados de la evaluación y los objetivos laborales 32
Desarrollo de competencias alineadas con las demandas del mercado laboral 32
Desarrollo de competencias técnicas y transversales 33
4.2 Apoyo emocional en los procesos de inserción laboral 39
Gestión de la inseguridad y la ansiedad 39
Apoyar el avance a pesar del malestar 39
Apoyo entre iguales 40
Autocuidado y coordinación con profesionales sanitarios 40
4.3 Itinerarios de intervención estructurados 41
De la evaluación a la acción 41
Seguimiento y ajuste 42
5. Trabajar con las empresas y crear entornos inclusivos 45
5.1 Estrategias para implicar a las empresas 45
Contacto con las empresas y mediación 45
Construcción de relaciones de colaboración 48
Implicación de la empresa: procedimiento operativo breve 48
Persona de referencia en el entorno laboral 49
5.2 Adaptación del puesto de trabajo y ajustes razonables 50
Ajuste entre la persona trabajadora y el entorno 50
Identificación de ajustes razonables 50
Promoción de prácticas inclusivas 51
5.3 Mantenimiento del empleo y apoyo continuado 52
Seguimiento estructurado durante la fase inicial 52
Abordaje de las dificultades iniciales en el entorno laboral 53
Respuesta ante situaciones de malestar intenso o crisis en el entorno laboral 53
Coordinación de la comunicación entre la persona trabajadora y la empresa 54
Orientación especializada continuada 55
Prevención del abandono temprano 55

6. Sostenibilidad, mantenimiento del empleo y desarrollo profesional 57

6.1 Seguimiento de la calidad del empleo a lo largo del tiempo 57

Evaluación de la estabilidad y la progresión profesional 57

Panel de seguimiento de la sostenibilidad del empleo 57

Identificación de riesgos que pueden afectar a la sostenibilidad 60

Evaluación de la satisfacción y el bienestar 61

6.2 Apoyo al desarrollo profesional 62

Desarrollo de competencias y movilidad interna 62

Itinerarios de desarrollo a largo plazo 62

Continuidad laboral durante una ausencia temporal por motivos de salud 62

6.3 Itinerarios laborales alternativos y flexibles 63

Cuando el empleo convencional no es la única opción 63

Explorar opciones laborales adaptadas, diversificadas y alternativas 64

Envejecimiento: transición del empleo a la jubilación, reducción de jornada o situación de discapacidad 64

CAPÍTULO

01

Introducción

THRIVING JOBS

Enhancing Job Quality
for People
with Mental Health Conditions

1. Introducción

> **Cómo utilizar este capítulo:** El presente capítulo refleja la finalidad de la Guía, a quién va dirigida, qué entiende el proyecto por empleo de calidad y cuáles son sus principales fundamentos metodológicos.

Esta Guía se ha desarrollado como un recurso práctico dirigido a profesionales que apoyan a personas con un diagnóstico de salud mental (PDSM) a lo largo de sus itinerarios laborales. Parte de la concepción de empleo de calidad adoptada por el proyecto Thriving Jobs, entendido como un itinerario **individualizado y sostenible**, y no únicamente como la incorporación a un puesto de trabajo concreto. Responde a la necesidad de ofrecer orientaciones aplicables para facilitar el acceso al empleo, favorecer la estabilidad a largo plazo y apoyar el desarrollo profesional.

La Guía proporciona un marco común para **evaluar necesidades**, **planificar itinerarios personalizados y favorecer la inclusión en el entorno laboral**, prestando especial atención al ajuste entre la persona, el puesto de trabajo y el conjunto de apoyos que la rodean.

1.1 Finalidad de la Guía

La finalidad de esta Guía es reforzar la práctica profesional en las principales etapas del apoyo al empleo: evaluación, planificación individualizada, implementación, inclusión en el entorno laboral, gestión de apoyos, seguimiento y sostenibilidad a largo plazo.

Más concretamente, pretende ayudar a los profesionales a comprender mejor los factores que influyen en la calidad y sostenibilidad del empleo y a trasladar ese conocimiento a estrategias de apoyo más eficaces. Esto implica identificar las necesidades, fortalezas, preferencias y apoyos que requiere cada persona; diseñar itinerarios realistas y centrados en ella; favorecer un mejor ajuste entre la persona y el entorno laboral; y colaborar con las empresas y otros agentes relevantes para promover condiciones de empleo inclusivas y sostenibles. Está concebida tanto como un recurso formativo como una herramienta práctica de trabajo, destinada a apoyar no solo el acceso al empleo, sino también la continuidad, el bienestar y el desarrollo a lo largo del tiempo.

1.2 Personas destinatarias

La Guía está dirigida a profesionales de los servicios de empleo, salud mental y servicios sociales, así como de los ámbitos de la formación, la educación, las asociaciones empresariales y la inclusión laboral. Dado que el apoyo suele implicar la colaboración de distintos servicios, no parte de una única perspectiva profesional. En su lugar, ofrece un marco de referencia común, claro y accesible, que puede adaptarse al rol, al contexto y a la metodología de trabajo de cada profesional. Su finalidad no es ofrecer una reflexión teórica, sino facilitar la toma de decisiones concretas en la práctica cotidiana.

Entre sus principales destinatarios se encuentran profesionales de la **orientación laboral**, técnicos y técnicas de **inserción laboral**, **trabajadores y trabajadoras sociales**, profesionales de la **psicología**, **terapeutas ocupacionales**, **educadores y educadoras, formadores y formadoras**, profesionales de **asociaciones empresariales** y otros perfiles que ayudan a las personas a prepararse para el empleo, acceder al mercado laboral, mantener su puesto o progresar profesionalmente. También puede resultar útil para profesionales que trabajan en organizaciones, centros de formación, servicios públicos y **recursos comunitarios** en los que el apoyo al empleo forma parte de un proceso más amplio de recuperación, inclusión y desarrollo personal.

Asimismo, está dirigida a profesionales de **Recursos Humanos**, personal responsable de inclusión laboral y especialistas en empleo y bienestar dentro de organizaciones empresariales. Estos agentes pueden contribuir a sensibilizar a las empresas, fomentar prácticas laborales inclusivas y participar en debates territoriales y políticas públicas relacionadas con la inclusión laboral y la salud mental en el trabajo.

Aunque está dirigida principalmente a profesionales que desempeñan funciones de apoyo, sus contenidos buscan favorecer una comprensión compartida entre diferentes ámbitos. Dado que las responsabilidades y los contextos de trabajo pueden variar considerablemente, la Guía no propone un modelo de intervención rígido. En su lugar, ofrece un **marco común, orientaciones prácticas y herramientas adaptables** para desarrollar itinerarios laborales centrados en la persona y sostenibles, reconociendo al mismo tiempo la importancia de la **colaboración entre todos los agentes implicados**.

1.3 Definición de empleo de calidad

Uno de los conceptos centrales de esta Guía es el **empleo de calidad**. En el marco de Thriving Jobs, el empleo de calidad significa mucho más que conseguir un buen puesto de trabajo o un empleo estable. Se refiere a un itinerario laboral que resulta sostenible tanto desde el punto de vista profesional como emocional, que responda a las necesidades y capacidades de la persona y que favorezca su bienestar, estabilidad y desarrollo, es decir que este itinerario laboral se ajuste al **Proyecto de Vida de la persona** y a su situación personal. Esto implica ir más allá del simple acceso al empleo y prestar atención a las condiciones que permiten a la persona mantener su puesto, sentirse apoyada y, siempre que sea posible, continuar desarrollándose profesionalmente.

El empleo de calidad no se entiende como un resultado fijo, sino como un itinerario individualizado. Lo que resulta sostenible o significativo puede variar en función de las circunstancias, valores, necesidades de apoyo y situación vital de cada persona. Por este motivo, la Guía adopta un enfoque centrado en la persona, basado en orientaciones realistas, adecuadas y adaptadas a cada situación, en lugar de ofrecer soluciones genéricas.

El empleo de calidad incluye tanto **dimensiones objetivas** como **subjetivas**. Las dimensiones objetivas hacen referencia a condiciones laborales observables, como la continuidad del empleo, las condiciones de trabajo, el acceso a apoyos y las oportunidades de desarrollo profesional. Las dimensiones subjetivas se refieren a cómo la

persona vive y mantiene su empleo, incluyendo aspectos como sentirse respetada e incluida, encontrar sentido en el trabajo y mantener un equilibrio saludable entre la actividad laboral y la salud mental.



Desarrollado por el consorcio Thriving Jobs con apoyo de herramientas de IA.

A la hora de valorar una situación laboral, los profesionales pueden utilizar las preguntas de la tabla siguiente para analizar si el empleo se ajusta realmente a las necesidades y circunstancias de la persona, y no limitar la valoración únicamente al hecho de haber conseguido un puesto.

Dimensión	Preguntas para la práctica profesional
✱ **Estabilidad contractual**	¿El empleo es suficientemente predecible para favorecer la continuidad y la planificación?
✱ **Condiciones de trabajo**	¿La carga de trabajo, el ritmo, el horario y el entorno son manejables para esta persona?
✱ **Desarrollo profesional**	¿Existen oportunidades realistas para aprender, consolidar competencias o progresar con el tiempo?
✱ **Mantenimiento del empleo**	¿Qué factores pueden poner en riesgo la continuidad a corto o medio plazo?
✱ **Satisfacción laboral**	¿La persona percibe el trabajo como significativo, útil o valioso?
✱ **Percepción de inclusión**	¿La persona se siente aceptada, respetada y parte del entorno de trabajo?
✱ **Bienestar en el trabajo**	¿El empleo contribuye al equilibrio y la estabilidad o genera un malestar significativo?
✱ **Adaptación a las necesidades individuales**	¿Los ajustes razonables y los apoyos son adecuados, útiles y percibidos por la persona como beneficiosos?

Esta visión más amplia resulta especialmente importante para la práctica profesional, ya que ayuda a **evitar reducir el apoyo laboral únicamente a la colocación en un puesto de trabajo**. Anima a los profesionales a analizar el empleo desde una perspectiva más **integral**, teniendo en cuenta tanto a la persona como el contexto en el que desarrolla su trabajo. De este modo, el concepto de empleo de calidad se convierte en una referencia útil para evaluar situaciones, planificar apoyos, identificar riesgos para la sostenibilidad y promover itinerarios que no solo sean accesibles, sino también viables y significativos a lo largo del tiempo.

1.4 Fundamentos metodológicos

La Guía se apoya en cuatro fundamentos metodológicos relacionados entre sí: el **apoyo al empleo centrado en la persona**, la **responsabilidad compartida con las empresas**, una **práctica basada en valores y orientada al empoderamiento**, y el enfoque **ACIP**.

Apoyo al empleo centrado en la persona

Los profesionales de apoyo al empleo ayudan a la persona a definir objetivos realistas, identificar barreras y avanzar mediante pasos manejables y significativos. El apoyo debe adaptarse a las distintas fases del itinerario: la preparación, la incorporación al empleo y

el seguimiento posterior. La validación inicial del proyecto confirmó la necesidad de ofrecer un apoyo flexible, capaz de responder a las diferencias individuales y a los cambios que puedan producirse en las circunstancias de cada persona. **Consejo práctico:** revisa los objetivos en los momentos clave de transición, por ejemplo, antes de la incorporación al puesto de trabajo, durante las primeras semanas de empleo y siempre que cambien las circunstancias o las necesidades de apoyo de la persona.

Participación y responsabilidades de las empresas

La inclusión laboral es una responsabilidad compartida. Las empresas, los servicios y las instituciones deben contribuir a crear condiciones de trabajo justas y adaptables, mientras que la persona debe continuar participando activamente en las decisiones relacionadas con su propio itinerario. En Europa, esta responsabilidad está respaldada por la normativa contra la discriminación, la obligación de realizar ajustes razonables y las medidas de las políticas activas de empleo. Las responsabilidades legales y prácticas de las empresas se abordan con mayor detalle en el **Capítulo 5**.

Práctica basada en valores y orientada al empoderamiento

El apoyo al empleo debe tener en cuenta las prioridades, capacidades y condiciones que la persona necesita para que su empleo sea sostenible a largo plazo, y no centrarse únicamente en las exigencias del mercado laboral.

Los profesionales deben ayudar a la persona a conocer las opciones disponibles, reflexionar sobre experiencias anteriores, identificar posibles riesgos o factores de estrés y desarrollar estrategias que le permitan afrontar de forma más activa las exigencias del entorno laboral. **El objetivo no es eliminar todas las dificultades, sino reforzar** la capacidad de decisión y participación de la persona en aquellos aspectos que afectan a la continuidad y al desarrollo de su empleo.

Por tanto, **el apoyo debe ser cercano, flexible y no paternalista**, ayudando a la persona a desarrollar sus propias estrategias sin trasladarle toda la responsabilidad del proceso.

El enfoque ACIP como aportación metodológica

Una de las principales referencias metodológicas de esta Guía es el modelo ACIP, basado en el término español *Atención Centrada en lo Importante para la Persona*, desarrollado por el Dr. Carlos Salgado. ACIP es un enfoque constructivo y centrado en la persona que pone el foco en aquello que aporta sentido, dirección y valor a su vida. Aplicado al apoyo laboral, significa **entender el trabajo como una posible parte de un proyecto de vida significativo y coherente, y no como un objetivo aislado**. El trabajo es una dimensión más en entre todos los factores de la persona y que de manera entrelazada con los factores sociales, personales, emocionales o recreativos constituyen y definen el proyecto de vida de la persona y lo que esta necesita.

ACIP se basa en varios principios especialmente relevantes para esta Guía: **despatologización, dignidad, vulnerabilidad compartida, construcción, empoderamiento real y conexión social**. Estos principios ayudan a los profesionales a ir

más allá del diagnóstico o de las limitaciones y a reconocer a la persona como la principal responsable de las decisiones relacionadas con su propio itinerario.

El profesional no decide simplemente qué es lo mejor para la persona, sino que la ayuda a identificar **qué es importante para ella**, traducirlo en objetivos significativos y avanzar hacia esos objetivos mediante pasos concretos y realistas. En el ámbito laboral, ACIP anima a relacionar la evaluación y la planificación no solo con la empleabilidad, sino también con la motivación, la identidad y el tipo de trabajo que la persona percibe como coherente con su propia vida.

La lógica del itinerario de empleo

Los principios metodológicos dan forma a la lógica del itinerario laboral que sirve de hilo conductor a lo largo de la Guía. Este proceso comienza con la **comprensión de la situación de cada persona** y de las barreras que afectan a su inclusión laboral. Posteriormente se avanza hacia una **evaluación integral** y una **planificación individualizada**, para después pasar a la **implementación y la colaboración con las empresas** y, finalmente, continuar con un **seguimiento a largo plazo**.



Desarrollado por el consorcio Thriving Jobs con apoyo de herramientas de IA.

La **evaluación** orienta la planificación; la **planificación** orienta la intervención; la **intervención** requiere colaboración con el entorno laboral; y la **sostenibilidad** depende del **seguimiento**, la revisión y la adaptación a lo largo del tiempo. Por tanto, se trata de un proceso continuo y no rígido, que debe mantenerse **abierto a los cambios** en las circunstancias de la persona, sus necesidades de apoyo y su entorno laboral.

CAPÍTULO

02

Comprender los itinerarios de empleo de las personas con un diagnóstico de salud mental

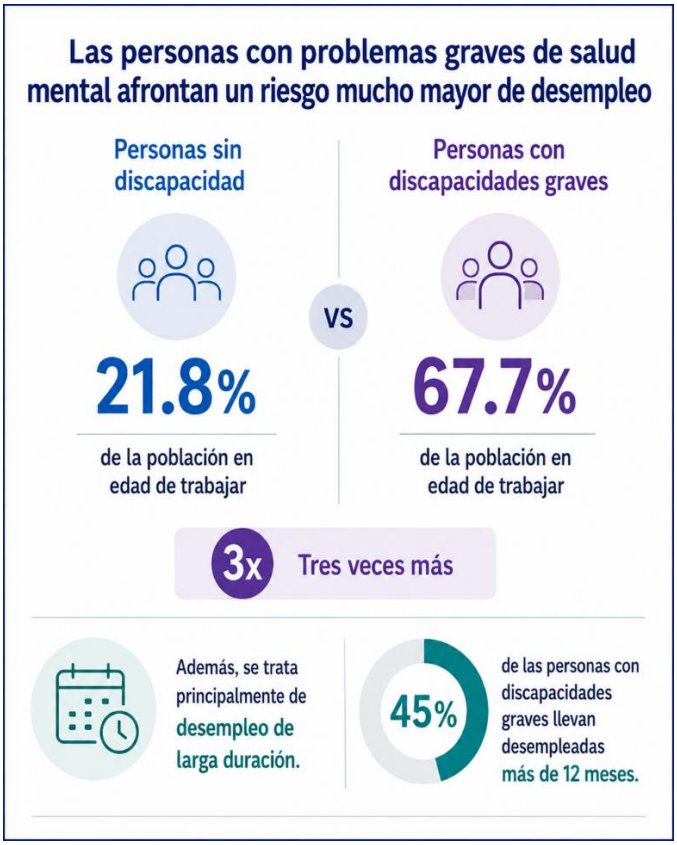
THRIVING JOBS

Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

2. Comprender los itinerarios de empleo de las personas con un diagnóstico de salud mental

Cómo utilizar este capítulo: Utiliza este capítulo para identificar los factores estructurales, relacionales e institucionales que pueden influir tanto en el acceso al empleo como en su calidad.

2.1 Barreras estructurales y desafíos para el empleo de las personas con un diagnóstico de salud mental



Desarrollado *por el consorcio Thriving Jobs con apoyo de herramientas de IA.*

Las PDSM se enfrentan a barreras laborales que no son únicamente individuales, sino también **estructurales**.

Estas barreras están relacionadas con la forma en que se organiza actualmente el trabajo, las tendencias del mercado laboral, las políticas activas de empleo y los sistemas de protección social, así como con la manera en que la sociedad sigue percibiendo a estas personas. En Europa, más de 84 millones de personas cuentan con un diagnóstico de salud mental, con un impacto directo en las tasas de empleo, la calidad del trabajo y la participación social.

La Comisión Europea, a través de su iniciativa de 2023 «'A comprehensive approach to mental health'[1]» de 2023 y de sus iniciativas sobre «Mental Health and Work», subraya que el acceso a un empleo digno e inclusivo es, por un lado, un derecho individual y, por otro, un factor clave para el crecimiento económico y la cohesión social desde una perspectiva colectiva, así como para la recuperación personal desde el punto de vista de la salud.[2] Los datos de Eurostat de 2024 muestran que las personas con discapacidades graves,

[1] https://commission.europa.eu/topics/public-health/european-health-union/comprehensive-approach-mental-health_en

[2] "High level Conference on Mental Health and Work" - 30–31/01/2024, Brussels.

incluidas las PDSM, tienen una probabilidad mucho mayor de quedar fuera del mercado laboral, es decir, no estar empleadas ni buscar empleo.

En el caso de las personas sin PDSM, la cifra se sitúa en el 21,8 % de la población en edad de trabajar; entre las personas con un diagnóstico de salud mental asciende al 67,7 %, es decir, aproximadamente el triple. Además, se trata en gran medida de desempleo de larga duración: el 45 % de las PDSM lleva más de 12 meses en situación de desempleo. A partir de estos y otros datos, **las personas con problemas graves de salud mental se consideran uno de los grupos con mayor riesgo de exclusión del mercado laboral** dentro de las políticas de la UE sobre salud mental y empleo[3].

Limitaciones y obstáculos actuales y perspectivas de futuro

Desde el punto de vista organizativo, muchos lugares de trabajo no están diseñados para responder adecuadamente a las necesidades asociadas a los problemas de salud mental. Entre las barreras más habituales se encuentran los horarios rígidos, las cargas de trabajo excesivas, la escasa autonomía, la expectativa de disponibilidad constante, los cambios frecuentes en las tareas y las culturas laborales excesivamente centradas en el rendimiento.

Los servicios de apoyo al empleo también suelen estar fragmentados, tener una duración limitada y presentar una coordinación insuficiente con los servicios de salud mental. Además, no siempre se basan en enfoques respaldados por la evidencia, aunque el modelo *Individual Placement and Support* (IPS) constituye una excepción destacada y reconocida a nivel europeo.

Muchos empleadores y profesionales de Recursos Humanos siguen sin disponer de herramientas prácticas suficientes para abordar el potencial de las personas, sus derechos, los ajustes razonables y los riesgos psicosociales. Como consecuencia, la atención suele centrarse en filtrar candidaturas durante la selección, en lugar de generar las condiciones necesarias para favorecer una inclusión y una permanencia exitosas. Se prevé que los próximos avances se concentren en tres ámbitos relacionados entre sí:

1. Reforzar los requisitos para la prevención de riesgos psicosociales.

Se plantea incorporar factores como el estrés relacionado con el trabajo, el burnout, el acoso, la sobrecarga cognitiva y el aislamiento en las evaluaciones obligatorias de riesgos laborales, así como introducir indicadores mínimos a escala europea para hacer seguimiento del bienestar mental en el trabajo.

2. Aplicar con mayor claridad los ajustes razonables.

Las PDSM pueden necesitar ajustes razonables en el puesto de trabajo cuando su situación afecta al funcionamiento cotidiano. Estos ajustes pueden incluir horarios flexibles, pausas adicionales, adaptación de tareas o apoyos para gestionar determinadas dificultades.

[3] Brusseles Conference 2024 - Tracking framework for the implementation of the Commission Communication on a comprehensive approach to mental health

La UE avanza hacia normas más claras para que las empresas valoren adecuadamente estos ajustes y justifiquen cualquier negativa. También existe un apoyo creciente a la conexión entre los ajustes en el puesto y los programas de empleo con apoyo.

3. Mejorar la coordinación entre empleo, salud e inclusión social.

Empleo: políticas activas de empleo, formación, incentivos a la contratación y empleo con apoyo.
Salud: servicios implicados en el diseño de los itinerarios laborales.
Inclusión social: apoyo en vivienda, prestaciones económicas, apoyo comunitario y lucha contra el estigma.

Este enfoque supone avanzar más allá de sistemas fragmentados que obligan a las PDSM a relacionarse con distintos servicios que no siempre se coordinan entre sí.

Factores que pueden conducir a la exclusión del mercado laboral

Los factores que pueden conducir a la exclusión del mercado laboral son diversos y pueden agruparse en las siguientes categorías:

- **Factores individuales**: los síntomas, las variaciones en el funcionamiento, los efectos secundarios de la medicación y los periodos de hospitalización o crisis pueden afectar a la regularidad de la asistencia al trabajo.
- **Factores relacionales**: unas relaciones laborales basadas en la desconfianza, el control o una comunicación deficiente pueden aumentar el riesgo de conflicto, aislamiento o abandono del puesto.
- **Factores estructurales**: sistemas de prestaciones que pueden desincentivar la vuelta al empleo por miedo a perder ayudas; falta de servicios de apoyo laboral, como *job coaching*, apoyo a empresas o programas inclusivos de transición de la formación al empleo; y segmentación del mercado laboral, que puede concentrar a las PDSM en empleos precarios, poco protegidos y de baja cualificación.
- **Factores institucionales**: políticas activas de empleo que no siempre resultan accesibles o adecuadas; procesos de selección estandarizados que penalizan trayectorias formativas o laborales discontinuas; y un reconocimiento insuficiente de las competencias no formales y de la experiencia adquirida mediante el voluntariado o la participación comunitaria.

Estos factores requieren respuestas coordinadas por parte de profesionales de distintos ámbitos. Es conveniente identificar un servicio o profesional de referencia que organice el itinerario global, clarifique responsabilidades y evite duplicidades. La entidad que asuma este papel dependerá del sistema de servicios existente a nivel nacional, regional o local.

Caso práctico: Laura tiene un diagnóstico de salud mental y ha pasado por varios periodos de baja laboral. Los efectos secundarios de la medicación y los cambios en su bienestar afectan en ocasiones a su concentración y puntualidad. En el trabajo, la escasa comunicación con su responsable y una supervisión muy estrecha han aumentado su ansiedad y desconfianza. También le preocupa que aceptar más horas pueda afectar a sus prestaciones, mientras que los periodos sin empleo y las competencias adquiridas mediante voluntariado no se reconocen suficientemente en los procesos de selección. Su situación muestra cómo pueden interactuar distintos factores de exclusión:

- Individuales: cambios en el bienestar, dificultades de concentración y efectos secundarios de la medicación.
- Relacionales: desconfianza, control excesivo y comunicación deficiente en el trabajo.
- Estructurales: miedo a perder prestaciones y acceso limitado a servicios de job coaching.
- Institucionales: procesos de selección que penalizan los periodos sin empleo y no valoran suficientemente la experiencia no formal.

Consejos para la práctica profesional

- Explora las cuatro áreas en lugar de centrarte únicamente en el diagnóstico de salud mental de la persona.
- Acordad un profesional de referencia que coordine los apoyos relacionados con empleo, salud y ámbito social.
- Ayuda a la persona a comprender cómo puede afectar el empleo a sus prestaciones antes de tomar decisiones.
- Trabaja con la empresa para favorecer una comunicación clara, ajustes adecuados y un seguimiento periódico.
- Incluye el voluntariado, la participación comunitaria y otras experiencias no formales al presentar las competencias de la persona.



Desarrollado por el consorcio Thriving Jobs con apoyo de herramientas de IA.

Estigma y barreras sistémicas

El estigma asociado a la salud mental continúa siendo uno de los principales obstáculos para acceder al empleo y mantenerlo. El estigma se manifiesta en tres dimensiones: **desconocimiento**, entendido como falta de información, **prejuicios** y **discriminación** en procedimientos concretos como la contratación, la asignación de tareas, las promociones o la gestión de ausencias. Las PDSM siguen siendo percibidas en ocasiones como menos fiables, menos productivas o «difíciles de gestionar», lo que influye directamente en las decisiones de contratación y desarrollo profesional. Como consecuencia, muchas personas optan por ocultar su situación y renuncian así a posibles ajustes y apoyos.

- **Culturas organizativas** que valoran únicamente un rendimiento constante y una disponibilidad total.
- **Ausencia de políticas explícitas** de lucha contra el estigma y de gestión de estas situaciones.
- **Falta de formación** para responsables y compañeros de trabajo.
- **Procedimientos poco estructurados para la reincorporación** tras periodos de ausencia relacionados con la salud mental.

Legislación y políticas laborales para personas con un diagnóstico de salud mental

El marco europeo combina normas de obligado cumplimiento con orientaciones de política pública. La legislación de la UE sobre seguridad y salud en el trabajo exige a las empresas evaluar y gestionar los riesgos laborales, incluidos los riesgos psicosociales. La Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad también protege el derecho de las personas con discapacidad psicosocial a trabajar sin discriminación y a contar con ajustes razonables cuando sean necesarios. Las políticas europeas más recientes se centran principalmente en tres ámbitos:

- **Igualdad de acceso** al empleo, la formación y las oportunidades de desarrollo profesional.
- **Condiciones de trabajo justas**, incluida la prevención de riesgos psicosociales y la conciliación entre la vida laboral y personal.
- **Protección social** que favorezca el empleo sin aumentar la vulnerabilidad.

Para las PDSM, esto implica contar con políticas nacionales más claras, orientaciones prácticas para empresas y servicios y un apoyo estable a medidas como *Individual Placement and Support* (IPS) o Empleo con Apoyo (ECA) y las cooperativas sociales.

2.2 Dimensiones objetivas y subjetivas de la calidad del empleo

Dimensiones objetivas: estabilidad, condiciones de trabajo y desarrollo

La Encuesta Europea sobre las Condiciones de Trabajo 2024 identifica siete dimensiones clave de la calidad del empleo: **remuneración, perspectivas profesionales, competencias y formación, grado de autonomía percibida, gestión del tiempo de trabajo, intensidad y carga de trabajo y entorno social y físico**.



Desarrollado por el consorcio Thriving Jobs con apoyo de herramientas de IA.

La calidad del empleo está estrechamente relacionada con el bienestar, la motivación y la permanencia. Para las PDSM, la estabilidad contractual, unos horarios previsibles y unas cargas de trabajo manejables pueden reducir el estrés, las ausencias prolongadas y el abandono prematuro del empleo.

- La **seguridad laboral** actúa como factor protector: los contratos precarios o intermitentes aumentan el estrés, la inseguridad económica y las dificultades para gestionar determinados síntomas.
- Las **condiciones de trabajo**, como la carga, la autonomía y el apoyo de los responsables, son igualmente importantes. Los entornos de alta presión, la escasa capacidad de decisión y las culturas centradas en un rendimiento continuo se asocian con un aumento de los riesgos psicosociales, tal como reconoce el nuevo enfoque europeo sobre salud mental y el Marco Estratégico de la UE en materia de Salud y Seguridad en el Trabajo 2021-2027.

- El **nivel salarial** no es únicamente un indicador económico, sino también una cuestión de dignidad e inclusión: una remuneración insuficiente o inferior a la media para un trabajo equivalente puede reforzar la discriminación y el estigma interiorizado.
- El **desarrollo profesional**, a menudo limitado para las PDSM, es un elemento esencial para el empoderamiento: implica poder progresar, cambiar de funciones y asumir responsabilidades de manera gradual.
- La **formación continua** constituye un elemento clave de la calidad del empleo. Mantener las competencias actualizadas, acceder a procesos de mejora y reciclaje profesional y disponer de formación interna o financiada permite a las personas seguir siendo competitivas y afrontar transiciones profesionales sin quedar penalizadas. Las políticas europeas subrayan la necesidad de que la formación sea accesible para trabajadores con vulnerabilidades psicosociales y se combine con apoyos personalizados.

Dimensiones subjetivas: inclusión, bienestar y sostenibilidad

Junto a los indicadores objetivos, la calidad del empleo incluye dimensiones subjetivas que influyen en la salud mental y en la capacidad para mantenerse en el trabajo. El sentimiento de pertenencia, unas relaciones de apoyo y la percepción de bienestar pueden influir de manera importante en la motivación, la implicación y la sostenibilidad a lo largo del tiempo.

El **sentimiento de inclusión y pertenencia** aparece cuando la persona se siente reconocida, respetada y parte real del equipo. Esto contribuye a reducir el estigma interiorizado, favorece la continuidad laboral y apoya los procesos de recuperación. La **percepción de bienestar y crecimiento** personal surge cuando existen oportunidades para aprender, experimentar, recibir feedback constructivo y ver reconocido el propio progreso. Las políticas europeas de salud mental subrayan que el trabajo debe ser un entorno que **«empodere»** en lugar de limitar: un espacio donde las personas puedan desarrollar competencias, autonomía y sensación de eficacia.

Las **relaciones positivas** con compañeros y responsables son uno de los factores de protección más eficaces frente al estrés, el burnout y el aislamiento. Un entorno social de apoyo reduce el riesgo de conflicto, facilita afrontar los momentos difíciles y permite pedir ayuda sin miedo a ser juzgado.

La calidad subjetiva del trabajo no es un aspecto secundario, sino que se trata de una condición esencial para la sostenibilidad del empleo y su durabilidad. Sin sentimiento de pertenencia, de relaciones positivas y de bienestar percibido, un empleo formalmente estable puede llegar a resultar insostenible.

2.3 Del acceso al empleo al empleo sostenible

El empleo como parte del proyecto de vida

El empleo sostenible se desarrolla a través de cuatro etapas relacionadas entre sí: acceso, adaptación, empoderamiento y continuidad a largo plazo. Cada etapa refleja cambios en la relación de la persona con el trabajo y con su entorno social.

Etapa	Descripción
Acceso	Incorporación al empleo mediante inserción laboral o contratación con apoyo.
Adaptación	Ajuste progresivo a las tareas, las relaciones y los cambios en el bienestar.
Empoderamiento	Desarrollo de la autonomía, las competencias y la autoeficacia en el entorno laboral.
Sostenibilidad	El empleo estable y significativo se integra en el proyecto de vida más amplio de la persona.

Hacia la empresa	Hacia la persona trabajadora
Gestión del feedback: desarrollar un programa de seguimiento y revisión adaptado.	**Apoyo y acompañamiento continuos**, de forma que la ayuda no termine con la contratación, sino que evolucione según las necesidades de la persona.
Herramientas y métodos para la **gestión de crisis**: fórmulas flexibles de trabajo y adaptación a las variaciones en el estado de salud y a las circunstancias personales.	**Colaboración entre agentes**: servicios de salud mental, redes sociales y entorno social cercano.
Plan personalizado de desarrollo profesional, con una persona mentora de carrera.	**Desarrollo de competencias**, oportunidades de aprendizaje y experiencias que favorezcan el crecimiento personal.
Cuidado del equipo de trabajo y de los compañeros.	

Las responsabilidades prácticas de las empresas, los profesionales y los servicios de apoyo en estas etapas se desarrollan en los capítulos 5 y 6.

CAPÍTULO

03

Evaluación integral y planificación personalizada

THRIVING JOBS

Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

3. Evaluación integral y planificación personalizada

> **Cómo utilizar este capítulo:** Utiliza este capítulo para realizar una evaluación integral, respetar los límites profesionales y convertir los resultados en un plan personalizado de apoyo al empleo.

Este capítulo aplica a la evaluación y la planificación los principios centrados en la persona y basados en valores presentados en el Capítulo 1. **El enfoque ACIP se utiliza como un marco de apoyo no clínico.** Su finalidad es comprender los recursos, aspiraciones, contexto y necesidades de apoyo de la persona y trasladarlos a un itinerario laboral realista. Esto implica:

- Aceptar la experiencia vivida sin patologizarla.
- Comprometerse con un proyecto de vida significativo.
- Desarrollar la identidad personal y profesional.
- Participar activamente en la vida social y laboral.

3.1 Principios de la evaluación integral

Más allá de las capacidades y las limitaciones: identificar necesidades de apoyo, fortalezas, valores, intereses y motivaciones

La evaluación integral no reduce a la persona a sus competencias técnicas o a sus limitaciones funcionales. Tiene en cuenta los siguientes ámbitos:

- **Ir más allá de los síntomas**. Un diagnóstico puede explicar algunos aspectos de la experiencia de la persona, pero no define quién es ni lo que puede aportar. Por ello, la evaluación debe explorar su historia de vida, roles significativos, experiencias laborales y no laborales, competencias formales e informales, intereses y redes de apoyo.
- **Identificar necesidades de apoyo y ajustes razonables**. En lugar de preguntar únicamente qué no puede hacer la persona, la evaluación analiza qué condiciones o apoyos facilitarían que pudiera desempeñar un trabajo significativo. Esto puede incluir horarios flexibles, descansos, adaptación de tareas, una persona mentora en el lugar de trabajo, apoyo profesional, procedimientos claros o una retroalimentación estructurada.
- **Centrarse en las fortalezas, los valores y los intereses**. Explora qué actividades hacen que la persona se sienta competente, qué entornos favorecen su bienestar y qué valores desea expresar a través del trabajo, como ayudar a otras personas, la precisión, la creatividad, la estabilidad o el aprendizaje.
- **Reconocer la dignidad y la experiencia vivida**. La persona no es alguien a quien haya que "arreglar". La evaluación debe identificar cómo puede compatibilizarse el empleo con las dificultades que puedan mantenerse, reduciendo factores de estrés evitables y reforzando los recursos ya existentes.

- **Elaborar conjuntamente el plan de apoyo al empleo**. Acuerda con la persona objetivos realistas y significativos, pasos intermedios, responsabilidades y mecanismos de revisión.

Este enfoque ayuda a la persona a reconocer sus recursos, comunicar sus necesidades y definir el papel que puede desempeñar el trabajo en su vida. También ofrece a los servicios y a las empresas una base práctica para planificar los apoyos.



Desarrollado por el consorcio Thriving Jobs con apoyo de herramientas de IA.

El profesional de apoyo al empleo explora las necesidades funcionales, las barreras del entorno laboral y los apoyos relacionados con el trabajo. **No diagnostica, no valora la estabilidad clínica, no interpreta síntomas, no recomienda tratamientos ni asesora sobre medicación**. Estas responsabilidades corresponden a profesionales sanitarios cualificados. Cuando cuestiones relacionadas con la salud afectan al itinerario laboral, el profesional de apoyo al empleo debe:

- Hablar de la situación con la persona.
- Centrarse en su impacto práctico en el trabajo.
- Recomendar el contacto con un profesional sanitario adecuado cuando sea necesario.

- Coordinarse con los servicios de salud únicamente con el consentimiento libre, informado y específico de la persona.
- Adaptar los objetivos, los tiempos, los apoyos o las condiciones de trabajo sin sustituir la intervención clínica.

> **Laura en la práctica:** Laura comenta que cada vez le cuesta más concentrarse durante las actividades de búsqueda de empleo. El profesional de apoyo al empleo explora en qué momentos aparece esta dificultad, adapta el ritmo y el formato de las tareas y anima a Laura a comentar este cambio relacionado con su salud con su profesional sanitario. El profesional no realiza una interpretación clínica del cambio ni ofrece recomendaciones sobre el tratamiento.

3.2 Análisis de lo que es importante para la persona

Sentido, identidad y dirección vital

Este proceso **explora quién es la persona, qué da sentido a su vida y cómo puede encajar el trabajo con su identidad y sus valores**. Evitando de este modo incorporaciones laborales que pueden parecer adecuadas sobre el papel y que logran una incorporación exitosa a corto plazo, pero que entran en conflicto con sus prioridades, su bienestar o su situación vital más amplia y que a largo plazo no son sostenibles con las aspiraciones y metas personales.



Desarrollado por el consorcio Thriving Jobs con apoyo de herramientas de IA.

Coherencia entre los valores y los objetivos profesionales

La coherencia entre los valores personales y los objetivos profesionales favorece la motivación y el mantenimiento del empleo. El objetivo no es definir un perfil ideal, sino construir un **ajuste viable entre valores, necesidades, competencias y oportunidades**.

- ¿Qué quieres expresar a través de tu trabajo?
- ¿Qué valores deben estar presentes para que un empleo sea adecuado para ti?
- ¿Qué condiciones te permiten sentir respeto, seguridad y reconocimiento?
- ¿Qué objetivos profesionales son realistas y significativos dentro de tu proyecto de vida?

Un proceso que favorece la dignidad y la participación

La evaluación integral debe reconocer a la **persona como parte activa del proceso**, no como receptora pasiva del apoyo. Los profesionales deben implicarla en la identificación de lo que es importante, la definición de objetivos, la elección de opciones adecuadas y la decisión sobre qué información puede compartirse con las empresas u otros servicios. En la práctica, esto implica:

- utilizar un lenguaje respetuoso y no estigmatizante.
- hablar de fortalezas y posibilidades.
- desarrollar el plan de empleo junto con la persona.
- revisar las decisiones de forma periódica y permitir que los objetivos cambien.
- evitar incorporaciones laborales que entren en conflicto con los valores, la identidad o el bienestar de la persona.

Consejo práctico: Antes de acordar una acción, pregúntate: *"¿Refleja realmente lo que quiere la persona y ha participado de forma efectiva en esta decisión?"*

3.3 Elaboración de un plan personalizado de apoyo al empleo

El plan personalizado de apoyo al empleo comienza con una evaluación de las circunstancias de la persona, realizada conjuntamente por el profesional de apoyo al empleo y la propia persona. Tiene en cuenta tres ámbitos relacionados entre sí:

- su relación con la **tarea.**
- su relación **consigo misma.**
- su relación con el **entorno.**

Finalidad y marco de la evaluación

La relación de la persona con la tarea, consigo misma y con el entorno se explora a través de ámbitos observables, como las habilidades sociales, la motivación, los valores laborales y la capacidad de adaptación. La evaluación se desarrolla en tres etapas:

- Recogida y observación de factores personales y contextuales.
- Análisis integrado e interpretación de la información.
- Devolución y definición del perfil de empleabilidad.

Primera etapa: Recogida y observación de factores personales y contextuales

Relación con la tarea

Este ámbito analiza cómo aborda la persona las actividades relacionadas con el trabajo, incluyendo la concentración, la gestión del tiempo, la autonomía, la tolerancia a la frustración y la capacidad para completar una tarea. La evaluación puede combinar:

- entrevistas estructuradas.
- observaciones en entornos protegidos o simulados.
- pruebas prácticas (tareas breves, ejercicios de resolución de problemas y actividades manuales o digitales).

El objetivo es comprender no solo el nivel actual, sino también el potencial de aprendizaje y la capacidad de adaptación a nuevas tareas.

Habilidades sociales y relaciones con otras personas

Las habilidades sociales son fundamentales para el empleo: comunicación, asertividad, gestión de conflictos, capacidad para pedir ayuda y comprensión de las expectativas del entorno laboral. La evaluación puede incluir:

- observación en grupo.
- juegos de rol.
- análisis de dinámicas relacionales anteriores.
- valoración de la capacidad para reconocer y regular las emociones.

Para algunas personas, las exigencias relacionales pueden generar más dificultades que la propia tarea técnica. Por ello, el profesional debe prestar atención al estrés social relacionado con el trabajo, la evitación, la rigidez o una adaptación excesiva a las expectativas de otras personas.

Relación con uno mismo: identidad, autoestima y autoconocimiento

Este ámbito explora cómo se percibe la persona en relación con el trabajo y si sus expectativas son realistas y favorecen su desarrollo. Se pueden analizar los siguientes aspectos:

- autoestima y autoeficacia.
- conocimiento de las propias limitaciones y fortalezas.
- capacidad para tolerar el error.
- narrativa personal sobre su propio recorrido.

Este apartado es especialmente importante porque la motivación y la estabilidad laboral suelen depender de la coherencia entre la identidad personal y el rol profesional.

Motivación laboral y valores profesionales

La motivación laboral incluye las necesidades, valores, expectativas y significados que la persona asocia al empleo. Pueden resultar útiles preguntas como: “¿Qué busco en un trabajo?” y “¿Qué favorece o dificulta mi bienestar en el trabajo?”. La evaluación puede explorar:

- motivaciones extrínsecas (ingresos, estabilidad, rutina).
- motivaciones intrínsecas (realización personal, utilidad, crecimiento).
- valores laborales (orden, creatividad, autonomía, seguridad, relaciones).
- condiciones que favorecen o dificultan el bienestar.

Relación con el entorno y capacidad de adaptación

Este ámbito explora cómo responde la persona a las exigencias organizativas, como el ritmo, las normas, los espacios físicos, los estímulos sensoriales y las expectativas sociales.

- sensibilidad al ruido, las aglomeraciones o determinados estímulos.
- preferencia por entornos estructurados o flexibles.
- capacidad para gestionar los cambios y los imprevistos.
- equilibrio entre la vida laboral y personal.

Impacto de la salud en el trabajo y apoyos disponibles

El profesional de apoyo al empleo debe explorar únicamente cómo los factores relacionados con la salud afectan al funcionamiento laboral. El foco se sitúa en la propia experiencia de la persona, las estrategias de afrontamiento que ya utiliza, sus preferencias de apoyo y las situaciones en las que puede necesitar ayuda adicional. El profesional no debe valorar la adherencia al tratamiento, la estabilidad clínica ni la medicación. Los ámbitos relevantes incluyen:

- Cambios relacionados con el trabajo en la energía, la concentración, la asistencia o la comunicación.
- Estrategias de afrontamiento y apoyos que ya resultan útiles.
- Señales tempranas identificadas por la propia persona que deberían llevar a revisar la situación.
- Factores de estrés relacionados con el trabajo que conviene evitar o gestionar.

Apoyos profesionales, terapéuticos y sociales disponibles

Con el consentimiento de la persona, identifica los servicios y apoyos informales que pueden contribuir al itinerario y acuerda cómo se llevará a cabo la coordinación. Solo debe compartirse la información necesaria para prestar apoyo en el ámbito laboral.

Habilidades específicas y competencias profesionales

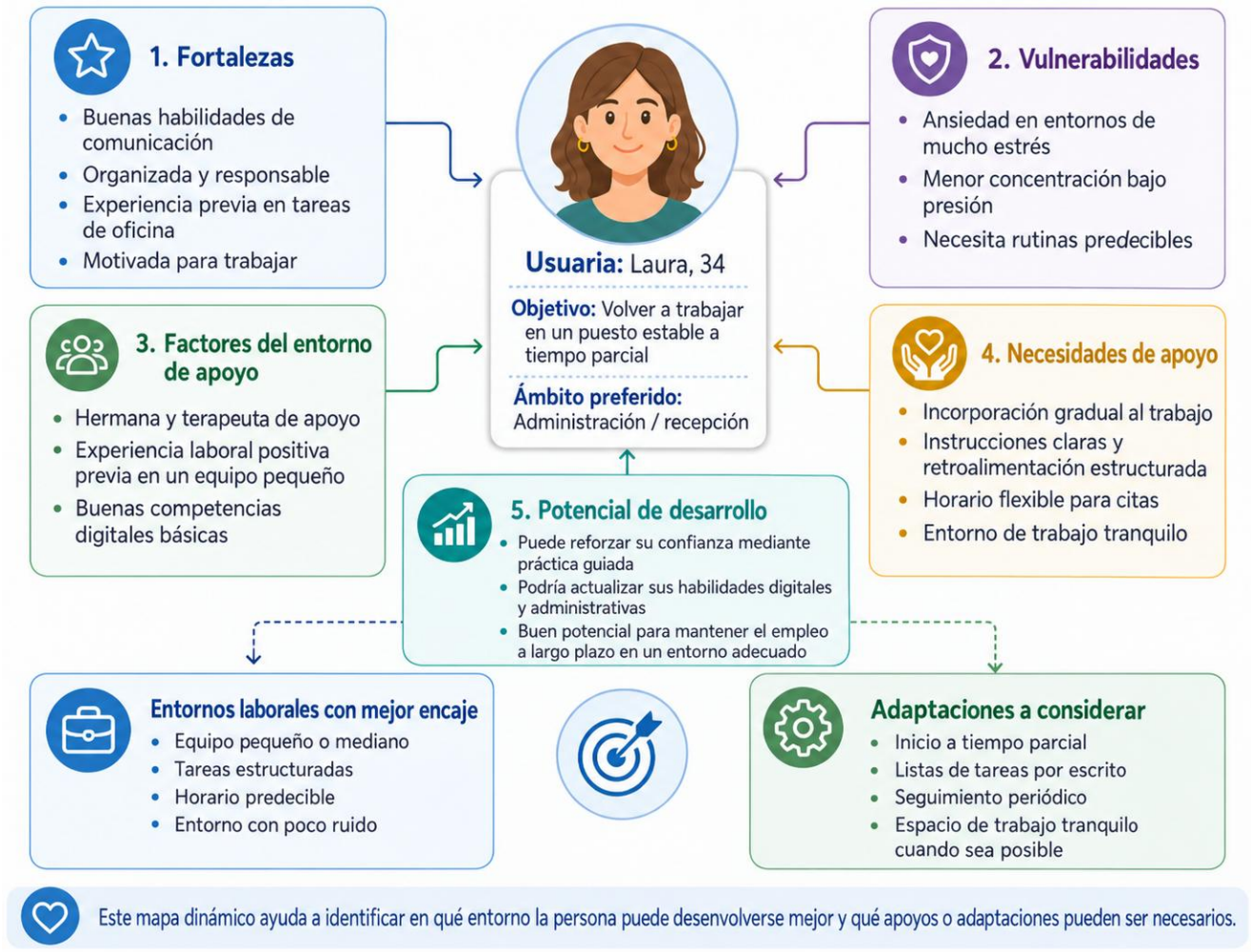
Este ámbito revisa la experiencia, las capacidades prácticas, las competencias transferibles, las cualificaciones y otras evidencias de competencia:

- conocimientos (lo que sabe).
- habilidades (lo que sabe hacer).
- saber hacer (lo que puede hacer gracias a la experiencia).
- competencias (saber utilizar todo lo anterior para lograr resultados).

Segunda etapa: Análisis integrado y desarrollo del perfil

Una vez recopilada la información, el profesional y la persona elaboran conjuntamente un resumen multidimensional de fortalezas, vulnerabilidades, factores del entorno que favorecen el funcionamiento, necesidades de apoyo y potencial de desarrollo. Un mapa

dinámico puede mostrar en qué contextos es más probable que la persona se desenvuelva adecuadamente y qué ajustes pueden resultar útiles.



Desarrollado por el consorcio Thriving Jobs con apoyo de herramientas de IA.

Tercera etapa: Devolución y definición del itinerario laboral

La evaluación concluye con una sesión de devolución compartida en la que la persona participa de forma activa. La información debe presentarse de manera clara, sin tecnicismos, orientada al futuro y centrada en las posibilidades. El profesional y la persona deben acordar **objetivos realistas, condiciones que protejan el bienestar, estrategias de apoyo, entornos laborales adecuados y cualquier actividad de formación o preempleo** que pueda resultar relevante.

Resultado: el perfil de empleabilidad

El **perfil de empleabilidad** reúne los principales resultados y puede utilizarse para:

- Orientar a la persona.
- Guiar al profesional de apoyo al empleo.
- Facilitar la comunicación con las empresas, cuando exista consentimiento para ello.
- Planificar una incorporación laboral sostenible.
- Realizar un seguimiento de los avances a lo largo del tiempo.

La información del perfil de empleabilidad solo podrá compartirse con una empresa si la persona ha dado su **consentimiento libre, específico, informado y revocable**. La persona debe decidir qué información se comparte, con quién y con qué finalidad, y esta debe limitarse a lo necesario para prestar apoyo en el entorno laboral.

El perfil es un documento de trabajo que evoluciona con la experiencia, el contexto y el desarrollo personal. Convierte la evaluación integral en un itinerario concreto, cocreado con la persona y basado en la dignidad, la autodeterminación y una visión positiva de sus capacidades.

Convertir los resultados de la evaluación en un plan estructurado

La evaluación integral aporta información sobre valores, intereses, fortalezas, necesidades de apoyo, condiciones laborales favorables, riesgos que deben gestionarse y aspiraciones profesionales. La planificación organiza esta información en un itinerario claro, realista y compartido. El plan debe incluir:

- Cambios en el **contexto**.
- **Objetivos personales y profesionales**, expresados con las propias palabras de la persona.
- **Condiciones necesarias** para el bienestar y la sostenibilidad (ritmos de trabajo, horarios, entorno, relaciones y apoyos).
- **Ajustes razonables** necesarios.
- **Recursos y apoyos disponibles** (profesional de apoyo al empleo, persona mentora en el lugar de trabajo, servicios locales y redes informales).
- **Pasos de actuación**, con plazos, responsabilidades y procedimientos de seguimiento.
- **Dignidad** y libertad de **elección**.

Establecer objetivos realistas y significativos junto con la persona

El establecimiento de objetivos es un proceso compartido. El profesional y la persona los formulan conjuntamente, los revisan a lo largo del tiempo y los adaptan cuando cambian las circunstancias. Los objetivos deben:

- Respetar los valores y la identidad de la persona.
- Reflejar los recursos y vulnerabilidades actuales.
- Ser alcanzables con los apoyos disponibles.
- Contribuir a una vida significativa, no únicamente a conseguir un empleo formal.

Vincular los objetivos laborales con la sostenibilidad a largo plazo

El empleo es sostenible cuando la persona puede desarrollarse profesionalmente al mismo tiempo que protege su bienestar y su proyecto de vida en un sentido más amplio. Por ello, cada objetivo profesional debe estar vinculado a:

- **Bienestar psicológico**: reducción de los factores de estrés, disponibilidad de apoyos, oportunidades para realizar descansos y estrategias de autorregulación.
- **Estabilidad y previsibilidad**: horarios claros, tareas definidas y comunicación transparente.

- **Relaciones positivas**: presencia de una persona mentora, cultura empresarial inclusiva y un equipo informado y no estigmatizante.
- **Crecimiento personal**: oportunidades de aprendizaje, desarrollo de competencias y posibilidades de progresión.
- **Equilibrio entre la vida laboral y personal**: compatibilidad con citas sanitarias, compromisos personales y estilo de vida.



Desarrollado por el consorcio Thriving Jobs con apoyo de herramientas de IA.

CAPÍTULO

04

Implementación de los itinerarios de empleo

THRIVING JOBS

Enhancing **Job Quality** for **People** with **Mental Health** Conditions

4. Implementación de los itinerarios de empleo

> **Cómo utilizar este capítulo:** Utiliza este capítulo para seleccionar acciones prácticas de apoyo, desarrollar las competencias prioritarias y revisar los avances antes y durante la incorporación al empleo.

Tras la evaluación y la planificación, la atención se centra en acciones concretas de apoyo. A continuación, se explica cómo identificar las competencias prioritarias, seleccionar los formatos de apoyo más adecuados, abordar las exigencias emocionales relacionadas con el trabajo y organizar un itinerario que pueda revisarse y ajustarse.

4.1 Desarrollo de competencias y apoyo previo al empleo

A partir de los resultados de la evaluación y del objetivo laboral acordado, el profesional y la persona deben identificar qué **competencias, apoyos y condiciones** son necesarias reforzar y trabajar para avanzar hacia el siguiente paso y alinear las habilidades con el itinerario laboral.

→ Consulta el **ANEXO 1** para encontrar preguntas prácticas y guiones relacionados con el desarrollo de habilidades y el apoyo previo al empleo.

Identificación de las competencias que deben reforzarse a partir de los resultados de la evaluación y los objetivos laborales

La primera tarea consiste en identificar las competencias que pueden influir más directamente en el siguiente paso. Pueden estar relacionadas con el acceso al empleo, como las entrevistas, la comunicación o las tareas digitales, o con la adaptación al puesto de trabajo, como las rutinas, la gestión de la retroalimentación, la regulación emocional o el trabajo en equipo. El profesional debe priorizar únicamente las áreas relevantes para el objetivo acordado y elegir un formato de apoyo adaptado a las necesidades de la persona y a su momento dentro del proceso.

- **Talleres estructurados**: útiles para trabajar ámbitos como la comunicación, las competencias digitales o la búsqueda de empleo.
- **Acompañamiento individual**: adecuado cuando las necesidades de apoyo son específicas o cuando la confianza o la motivación requieren una atención más centrada.
- **Entornos laborales simulados**: resultan útiles para practicar rutinas y responsabilidades en un contexto con menor presión.
- **Formación externa**: puede ser adecuada cuando el itinerario requiere una preparación o formación específica.

Desarrollo de competencias alineadas con las demandas del mercado laboral

No es necesario resolver todas las dificultades antes de la incorporación al empleo. Algunas competencias pueden necesitar un refuerzo previo, mientras que otras pueden seguir desarrollándose mediante la práctica con apoyo y la experiencia en el puesto de

trabajo. El profesional debe valorar si cada acción contribuye a reducir una barrera real o a reforzar una competencia necesaria para avanzar.

Desarrollo de competencias técnicas y transversales

El desarrollo de competencias debe responder tanto a las demandas del mercado laboral como al objetivo de empleo realista de la persona. **Las competencias técnicas están relacionadas con las tareas específicas de un puesto. Las competencias transversales favorecen el desempeño en distintos tipos de trabajo** e incluyen la gestión del tiempo, la comunicación, la asertividad, la resolución de problemas y la adaptación a instrucciones o rutinas. El profesional debe identificar qué combinación resulta relevante en ese momento, en lugar de intentar trabajar todas las competencias posibles.

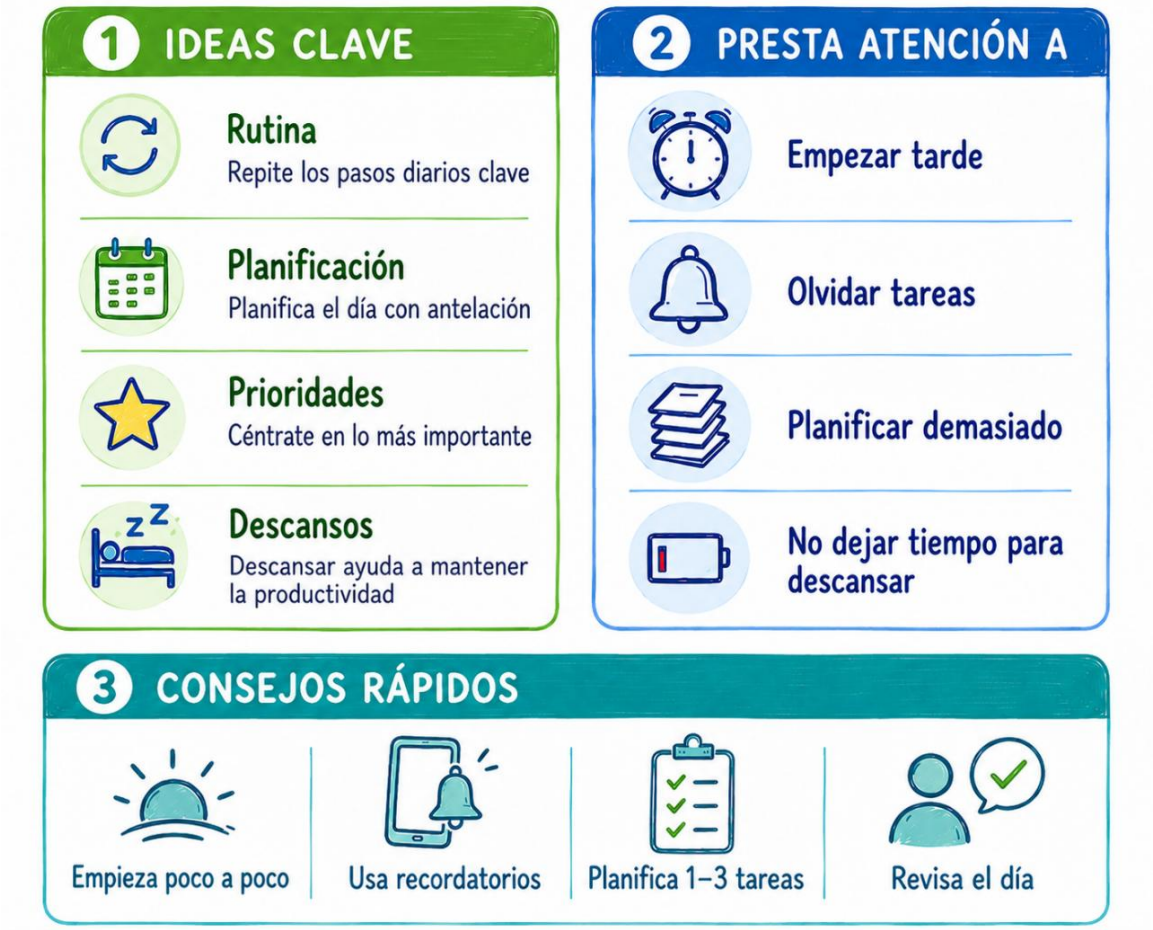
Las competencias técnicas son los conocimientos y habilidades prácticas necesarios para desempeñar un puesto concreto. El profesional debe identificar las tareas esenciales, valorar el punto de partida de la persona y acordar cómo se practicarán o desarrollarán las competencias necesarias.

Las competencias transversales son habilidades personales, sociales y prácticas que se utilizan en diferentes empleos. Influyen en el acceso al trabajo, la adaptación al puesto, las relaciones, la autonomía y la sostenibilidad a largo plazo. Los siguientes ámbitos están vinculados a herramientas prácticas incluidas en los anexos.

Gestión del tiempo

Organizar las tareas por día, semana o mes puede aportar la estructura necesaria para favorecer el funcionamiento y el bienestar sin ocupar todo el tiempo disponible. Conviene centrarse en un número reducido de prioridades realistas, incluir descansos regulares y revisar lo que se ha completado.

→ **ANEXOS 5 y 10**: recursos y herramientas para practicar esta competencia.



Desarrollado por el consorcio Thriving Jobs con apoyo de herramientas de IA.

Inteligencia emocional

La capacidad de reconocer, comprender y gestionar las emociones de manera que favorezcan el funcionamiento cotidiano y las relaciones. En el entorno laboral, puede facilitar la comunicación, la autorregulación y la respuesta ante el estrés o la inseguridad.

→ **ANEXOS 6 y 10**: recursos y herramientas para practicar esta competencia.



Desarrollado por el consorcio Thriving Jobs con apoyo de herramientas de IA.

Competencias digitales

Los conocimientos y habilidades necesarios para utilizar herramientas digitales de forma segura y práctica, como teléfonos móviles, ordenadores, correo electrónico, servicios en línea, plataformas de búsqueda de empleo y sistemas utilizados en el entorno laboral.

→ **ANEXOS 7 y 10**: recursos y herramientas para practicar esta competencia.



Desarrollado por el consorcio Thriving Jobs con apoyo de herramientas de IA.

Habilidades de comunicación

La capacidad de expresar información con claridad, comprender a los demás y responder de forma adecuada. Estas habilidades prácticas influyen en el acceso al empleo, la adaptación al puesto, el trabajo en equipo y el mantenimiento del empleo.

→ **ANEXOS 8 y 10**: recursos y herramientas para practicar esta competencia.



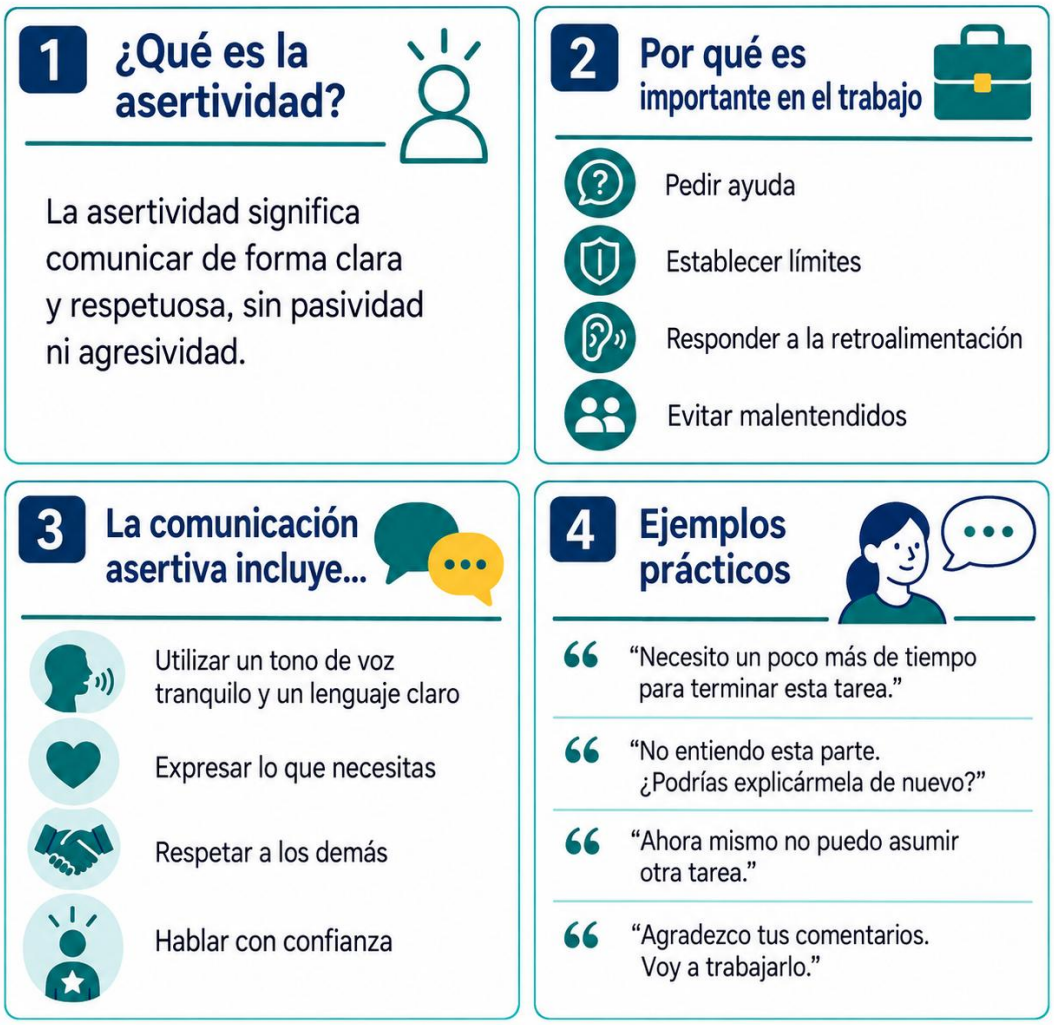
Desarrollado por el consorcio Thriving Jobs con apoyo de herramientas de IA.

Asertividad

Expresar necesidades, límites y opiniones de forma clara, tranquila y respetuosa, sin adoptar una actitud pasiva ni agresiva. La asertividad favorece la comunicación durante la búsqueda de empleo, la adaptación al puesto de trabajo y el mantenimiento del empleo.

- **Pasivo**: evita expresar sus necesidades y acepta incluso cuando no se siente cómodo.
- **Agresivo**: se comunica mediante reproches, hostilidad o presión.
- **Asertivo**: se expresa con claridad y respeto, teniendo también en cuenta a los demás.

→ **ANEXOS 9 y 10**: recursos y herramientas de formación, incluida la infografía sobre técnicas de asertividad.



Desarrollado por el consorcio Thriving Jobs con apoyo de herramientas de IA.

En resumen, el profesional y la persona deben definir con claridad el objetivo de empleo, identificar las principales competencias y necesidades de apoyo relacionadas con él, priorizar los ámbitos más relevantes, elegir los formatos de apoyo adecuados y revisar los avances de forma periódica. Los Anexos 5 a 9 incluyen recursos prácticos para trabajar las competencias transversales descritas anteriormente.

Preguntas como las siguientes pueden ayudar a mantener la intervención centrada y útil:

¿Qué necesita la persona para dar el siguiente paso realista?

¿Qué dificultades tienen más probabilidades de afectar al acceso al empleo o a la adaptación al puesto?

¿Qué considera la propia persona que es importante en este momento?

> **Laura en la práctica:** Laura quiere trabajar en un puesto administrativo y utiliza el correo electrónico con soltura, pero se siente sobrepasada cuando recibe varias solicitudes al mismo tiempo. El profesional acuerda con ella una actividad práctica de dos semanas utilizando prioridades por escrito y solicitudes simuladas. Después, revisan si esta estrategia mejora la realización de las tareas.

4.2 Apoyo emocional en los procesos de inserción laboral

Los itinerarios laborales implican exigencias emocionales relacionadas **con el cambio, la incertidumbre y la adaptación**. Los profesionales de apoyo al empleo pueden ayudar a la persona a prepararse para el estrés relacionado con el trabajo, mantener su compromiso con los objetivos acordados y reconocer cuándo es necesario modificar el itinerario, las condiciones laborales o el nivel de apoyo. No proporcionan tratamiento clínico, salvo que forme parte de sus competencias profesionales y de su función.

→ Consulta el **ANEXO 2** para encontrar orientaciones y actividades prácticas.

Con el acuerdo de la persona, **los familiares u otras personas de confianza** pueden ofrecer ánimo, ayuda práctica y estabilidad en el día a día. Su participación debe reforzar la confianza y la autonomía, evitando generar sobreprotección, presión o control.

Gestión de la inseguridad y la ansiedad

El miedo al fracaso, la preocupación por el rendimiento, el malestar en situaciones sociales o la incertidumbre ante nuevas expectativas pueden afectar a la participación antes de acceder al empleo y durante las primeras fases de adaptación. El profesional debe ayudar a la persona a identificar la situación laboral concreta que genera malestar, su impacto práctico y los apoyos que pueden resultar útiles.

Entre las acciones útiles se encuentran preparar con antelación una situación estresante, ensayar una interacción difícil, dividir una tarea en pasos más pequeños, revisar estrategias que hayan funcionado anteriormente e identificar señales que indiquen que es necesario ajustar el ritmo o el apoyo. Cuando el malestar requiera una valoración o tratamiento clínico, el profesional debe recomendar el contacto con el profesional sanitario correspondiente.

> **Laura en la práctica:** Antes de una entrevista, Laura comenta que siente mucha ansiedad ante la posibilidad de olvidar sus respuestas. El profesional ensaya con ella la llegada, dos preguntas probables y la forma de pedir unos segundos para pensar. Si la ansiedad requiere apoyo clínico, se anima a Laura a contactar con su profesional sanitario.

Apoyar el avance a pesar del malestar

La persona no necesita sentirse completamente preparada antes de actuar. Los profesionales pueden ayudarla a distinguir entre **las dificultades que requieren ajustes y un malestar que puede gestionarse**, utilizando pasos graduales, apoyos flexibles y revisiones periódicas, sin perder de vista su experiencia y sus prioridades.

Apoyo entre iguales

El apoyo entre iguales puede complementar el apoyo profesional al ofrecer comprensión basada en experiencias compartidas, motivación y aprendizaje práctico. La participación debe ser siempre voluntaria y responder a las preferencias de la persona.

Ventajas del apoyo entre iguales para las PDSM

- **Reduce el aislamiento y aumenta la comprensión**: el contacto con alguien que ha vivido dificultades similares puede ayudar a la persona a sentirse menos sola y más comprendida.
- **Refuerza la esperanza, la motivación y la confianza en uno mismo**: conocer cómo otras personas han afrontado dificultades puede hacer que el progreso se perciba como más alcanzable y aumentar la confianza en las propias capacidades.
- **Facilita el aprendizaje práctico**: las personas pueden intercambiar estrategias relacionadas con las rutinas, la comunicación, el estrés, la comunicación de información personal y las situaciones difíciles en el entorno laboral.
- **Favorece la autonomía, la adaptación y el sentido de pertenencia**: un buen apoyo entre iguales puede facilitar la toma de decisiones, la participación en el entorno laboral y un mayor sentimiento de conexión social.

El apoyo entre iguales complementa, pero no sustituye, al apoyo profesional. Puede reducir el aislamiento y hacer que los avances parezcan más alcanzables, aunque la comparación también puede generar presión o autocrítica. Los profesionales deben valorar si esta relación está reforzando la participación y la confianza, y adaptarla o interrumpirla si no resulta beneficiosa.

Autocuidado y coordinación con profesionales sanitarios

El empleo puede interactuar con el sueño, las rutinas, las citas sanitarias, los efectos secundarios del tratamiento u otros aspectos del autocuidado. El profesional de apoyo al empleo puede explorar cómo afectan estos factores al funcionamiento laboral y ayudar a la persona a organizar rutinas prácticas o solicitar los ajustes adecuados. **No debe supervisar la adherencia al tratamiento, aconsejar sobre la medicación ni condicionar la continuidad en el empleo a decisiones clínicas.**

La **coordinación con profesionales sanitarios** puede resultar útil cuando los cambios relacionados con la salud afectan al itinerario. Debe realizarse únicamente con el **consentimiento libre, informado y específico** de la persona, utilizando solo la información estrictamente necesaria y manteniendo la valoración clínica y el tratamiento dentro de las funciones del profesional sanitario.

Cuando resulte pertinente, la persona y el profesional de apoyo al empleo pueden acordar señales relacionadas con el trabajo que indiquen la necesidad de realizar una **revisión temprana**, como fatiga persistente, dificultades de concentración o cambios en la asistencia. Estas señales deben servir para revisar los apoyos y facilitar la búsqueda de ayuda adecuada, no para interpretar clínicamente la situación de la persona.

El apoyo emocional debe mantenerse vinculado a las exigencias reales del empleo y al contexto vital más amplio de la persona. Las siguientes preguntas pueden orientar la revisión:

¿Qué situaciones relacionadas con el empleo están generando más miedo o estrés?

¿Existen señales de desvinculación o pérdida de equilibrio?

¿La persona está evitando actuar por el malestar que siente o porque necesita más apoyo?

4.3 Itinerarios de intervención estructurados

Una vez identificadas las necesidades y prioridades, la intervención debe organizarse en una secuencia clara de acciones que pueda revisarse y ajustarse.

→ El **ANEXO 3** incluye herramientas prácticas para estructurar este itinerario.

De la evaluación a la acción

El itinerario estructurado parte del plan personalizado de apoyo al empleo. El profesional y la persona deben definir las acciones que se llevarán a cabo, los pasos y estrategias específicas y la finalidad de cada una, el formato de apoyo necesario y la forma en que se revisarán los avances. Entre las posibles acciones se incluyen:

- Sesiones de apoyo individual.
- Talleres estructurados.
- Actividades de apoyo emocional.
- Tareas previas a la incorporación al empleo.
- Oportunidades de práctica en situaciones reales.
- Formación externa.
- Coordinación con otros servicios.
- Acciones relacionadas con las empresas.
- Medidas de seguimiento vinculadas a la adaptación y la continuidad.

Cada acción debe estar directamente relacionada con las prioridades de la persona y con el objetivo de empleo acordado. Una intervención bien organizada requiere que el profesional:

- defina las principales líneas de trabajo a partir de la evaluación y de los objetivos de empleo.
- vincule cada acción a una finalidad concreta.
- establezca una secuencia de pasos realista.
- identifique quién debe participar.
- aclare qué formato de apoyo se necesita en cada fase.

- mantenga a la persona implicada activamente en la comprensión y definición de su itinerario.

Seguimiento y ajuste

Como los avances pueden variar a lo largo del tiempo, **el itinerario debe revisarse de forma periódica y adaptar** el ritmo, el nivel de apoyo o las prioridades cuando cambien la situación de la persona o su contexto.

El seguimiento debe tener en cuenta tanto las acciones realizadas como **si están generando cambios significativos**, por ejemplo, rutinas más consolidadas, objetivos más claros, una mejora de las competencias relacionadas con el trabajo, mayor confianza o un mejor ajuste al puesto. Si los avances son limitados, conviene revisar si la intervención debe adaptarse, simplificarse, reforzarse o reorientarse. El profesional debe:

- revisar periódicamente los avances junto con la persona.
- identificar qué está funcionando y qué no.
- observar cambios en la estabilidad, la motivación, la confianza, las rutinas y el funcionamiento relacionado con el trabajo.
- documentar de forma sistemática las acciones y los resultados.
- ajustar el itinerario cuando cambien el contexto o la situación de la persona.
- mantener el foco en la continuidad y la sostenibilidad, y no únicamente en la rapidez del proceso.

El itinerario debe ser lo bastante claro como para orientar la acción y a la vez lo suficientemente flexible como para evolucionar. Las siguientes preguntas pueden ayudar a realizar la revisión:

¿Cuáles son las prioridades actuales?

¿Es realista el ritmo actual para esta persona y este contexto?

¿Las acciones están generando avances significativos?

¿Qué debe mantenerse, adaptarse, reforzarse o interrumpirse?



Desarrollado por el consorcio Thriving Jobs con apoyo de herramientas de IA.

CAPÍTULO

05

Trabajar con las empresas y crear entornos inclusivos

THRIVING JOBS

Enhancing Job Quality
for People
with Mental Health Conditions

5. Trabajar con las empresas y crear entornos inclusivos

> **Cómo utilizar este capítulo:** En este capítulo se implicará a las empresas para acordar ajustes razonables y organizar el seguimiento inicial en el puesto de trabajo, protegiendo en todo momento el consentimiento y la confidencialidad y ayudando a cada persona a ajustarse al puesto de trabajo en función a sus necesidades.

La normativa europea sobre igualdad en el empleo exige la igualdad de trato y la adopción de ajustes razonables para las personas con discapacidad, incluidas las discapacidades psicosociales. En esta Guía, las medidas prácticas destinadas a cumplir esta obligación se denominan **ajustes razonables**. Este capítulo traslada el marco jurídico y político a la relación con las empresas, la adaptación del puesto de trabajo y el apoyo posterior a la incorporación.

El enfoque se centra en decisiones concretas dentro del entorno laboral, una comunicación basada en el consentimiento y una responsabilidad compartida para favorecer un empleo sostenible.

5.1 Estrategias para implicar a las empresas

Implicar a las empresas significa ayudarlas a pasar de una disposición general hacia la inclusión a **medidas concretas y viables**. Antes de que comience la relación laboral, los profesionales deben centrarse en las competencias de la persona, las exigencias reales del puesto y las condiciones que favorecen un buen desempeño, evitando partir de suposiciones relacionadas con el diagnóstico.

La información sobre la salud, las señales personales de alerta y las necesidades de apoyo solo pueden compartirse con la empresa con el **consentimiento libre, específico, informado y revocable de la persona**. Es la propia persona quien decide qué información se comparte, con quién y con qué finalidad. El consentimiento puede retirarse en cualquier momento y únicamente debe comunicarse la información necesaria para prestar apoyo en el entorno laboral.

Contacto con las empresas y mediación

Muchas empresas tienen dudas sobre lo que puede implicar en la práctica que una persona tenga un diagnóstico en salud mental, cuáles son sus obligaciones legales y qué ajustes pueden llevarse a cabo. **La colaboración resulta más eficaz cuando comienza desde el inicio, evita enfoques estigmatizantes y se centra en decisiones concretas relacionadas con el puesto de trabajo**, en lugar de limitarse únicamente a acciones de sensibilización.

Las prácticas inclusivas pueden mejorar la claridad, el bienestar y el rendimiento del conjunto de la plantilla. Antes de contactar con una empresa, el profesional debe comprender posibles preocupaciones como:

- Productividad y rendimiento.
- Fiabilidad y asistencia.
- Dinámica de equipo y cultura de la organización.
- Responsabilidad legal.
- Coste de los ajustes.
- Gestión de posibles dificultades.

Las empresas suelen responder de forma más constructiva cuando la conversación se centra en las exigencias del puesto, las condiciones que favorecen el rendimiento, la previsibilidad, el mantenimiento del empleo, el funcionamiento del equipo y la gestión de riesgos asumibles. Esto no significa ocultar las dificultades, sino **plantear la situación de una forma que permita encontrar una solución práctica.**

Un lenguaje centrado en el apoyo pone el foco en la experiencia y la dignidad de la persona, mientras que un lenguaje orientado a la empresa explica el efecto práctico para la organización. Ambos enfoques pueden combinarse. Por ejemplo, en lugar de decir «esta persona necesita un trato especial», puede explicarse que «es más probable que esta persona tenga un buen desempeño cuando las instrucciones son claras, las prioridades se facilitan por escrito y se identifica a una única persona supervisora como referencia principal».

Dimensión	Lenguaje centrado en el apoyo	Lenguaje orientado a la empresa
Enfoque principal	La experiencia de la persona	Resultados para la organización
Se centra en...	Emociones, bienestar y dignidad	Riesgos, costes y rendimiento
Presenta la necesidad como...	Un derecho o una necesidad de apoyo	Una variable operativa gestionable
Tono	Empático y centrado en la persona	Práctico y orientado a soluciones
Riesgo si se utiliza en exceso	Puede generar paternalismo o compasión excesiva	Puede hacer perder de vista el contexto humano
Especialmente útil con...	Compañeros, Recursos Humanos y salud laboral	Responsables y dirección

Lenguaje centrado en el apoyo	Lenguaje orientado a la empresa
Situación 1. Citas médicas	
«Esta persona gestiona una situación de salud y puede necesitar cierta flexibilidad para acudir a citas médicas. La comprensión y el apoyo favorecen su bienestar y su sentimiento de pertenencia».	«Las ausencias ocasionales son previsibles y pueden gestionarse mediante un sencillo protocolo de aviso previo. Esto reduce las interrupciones imprevistas y facilita la organización del equipo».
Situación 2. Necesidades sensoriales o relacionadas con el entorno	
«Esta persona es sensible a la sobreestimulación. Disponer de un espacio más tranquilo o de auriculares con cancelación de ruido puede ayudarle a sentirse cómoda y participar plenamente».	«La concentración y el rendimiento mejoran notablemente en condiciones más tranquilas. Un ajuste de bajo coste, como un puesto de trabajo específico o unos auriculares, puede eliminar una barrera evitable para el desempeño».
Situación 3. Comunicación e instrucciones	
«Los cambios repentinos sin explicación generan un estrés innecesario. Avisar con antelación y comunicar con claridad las expectativas puede marcar una diferencia importante en el bienestar diario de la persona».	«Las instrucciones claras por escrito y el aviso previo de los cambios reducen los errores y la necesidad de repetir tareas. Un proceso de comunicación estructurado ayuda a mantener la calidad sin un coste significativo».
Situación 4. Riesgo de agotamiento	
«Esta persona está muy motivada, pero tiene dificultades para establecer límites. Ayudarla a reconocer su capacidad y normalizar la posibilidad de decir que no contribuye a proteger su salud a largo plazo».	«Sin un seguimiento activo de la carga de trabajo, aumenta el riesgo de agotamiento, con posibles consecuencias evitables sobre el absentismo y el mantenimiento del empleo. Las revisiones periódicas con la persona supervisora ayudan a reducir este riesgo».
Situación 5. Necesidad de una única persona de referencia	
«Contar con una única persona supervisora de referencia ayuda a la persona a sentirse más segura y reduce la ansiedad. También favorece la confianza necesaria para plantear las dificultades desde el principio».	«Asignar una única persona supervisora principal reduce los malentendidos y la confusión sobre las funciones. Establece una vía clara para trasladar las dificultades y mejora el tiempo de respuesta cuando surgen problemas».

Una comunicación eficaz reconoce brevemente la experiencia de la persona y, a continuación, explica la respuesta práctica que puede aplicarse en el entorno laboral. De este modo, se mantiene presente la dimensión humana y, al mismo tiempo, se ofrece a la empresa una medida concreta que valorar.

Construcción de relaciones de colaboración

El primer paso consiste en **identificar empresas con posibilidades reales de inclusión**, por ejemplo, organizaciones que permitan cierta flexibilidad en los horarios, la supervisión, la distribución de tareas o la comunicación. Antes de reunirse con la empresa, conviene revisar el puesto, sus tareas esenciales y los posibles ajustes que puedan resultar relevantes.

Conviene **abordar aspectos concretos del puesto de trabajo**, como el ritmo de incorporación, la claridad de las tareas, la supervisión, la carga de trabajo, la comunicación, la flexibilidad y la persona de referencia dentro de la empresa. Cualquier plan de respuesta debe centrarse en cambios laborales observables y previamente acordados, y elaborarse con el consentimiento de la persona. No debe pedirse a la empresa que interprete síntomas ni que supervise la salud mental de la persona.

Las empresas necesitan **orientaciones breves que puedan aplicar de forma inmediata**. Una reunión corta, un plan sencillo de ajustes, una persona de referencia en el entorno laboral y un seguimiento programado suelen resultar más útiles que mensajes generales sobre inclusión.

Idea práctica para profesionales: «Nuestra función es ayudar a que el ajuste resulte sostenible tanto para la persona como para la empresa. Podemos aclarar las tareas, identificar ajustes viables y mantenernos disponibles durante la primera fase para abordar las dificultades desde el principio».

Implicación de la empresa: procedimiento operativo conciso

Utiliza esta secuencia como lista de comprobación para preparar y mantener el contacto con una empresa. Los materiales dirigidos a las empresas pueden ofrecer orientaciones más breves para responsables y mandos, mientras que el profesional de apoyo al empleo coordina el proceso completo junto con la persona y mantiene claros el consentimiento, las responsabilidades y el seguimiento.

1. **Preparar el proceso con la persona:** aclarar el objetivo laboral, las fortalezas, las necesidades de apoyo y qué información, en su caso, acepta compartir con la empresa. No debe darse por hecho que sea necesario comunicar el diagnóstico.
2. **Analizar el puesto y el entorno laboral:** revisar las tareas esenciales, el horario, el ritmo de trabajo, la supervisión, la comunicación, el entorno físico o sensorial y las posibles barreras o apoyos previsibles.
3. **Iniciar la conversación con la empresa:** centrarse primero en el puesto, en la aportación de la persona y en las condiciones prácticas que favorecen su rendimiento. Atender las dudas de la empresa sin presentar a la persona desde la perspectiva del diagnóstico.
4. **Acordar medidas concretas en el puesto de trabajo:** definir los ajustes razonables, las medidas para la incorporación, las pautas de comunicación, la persona de referencia en la empresa y la forma de gestionar las dificultades habituales.

5. **Registrar las responsabilidades y los límites del consentimiento:** dejar claro quién hará qué, qué información puede intercambiarse, con quién y con qué finalidad. El intercambio de información debe limitarse a lo acordado expresamente y a lo necesario para prestar apoyo laboral.
6. **Establecer la primera revisión:** acordar cuándo revisarán la persona trabajadora, la empresa y el profesional de apoyo al empleo el funcionamiento de las medidas, adelantando la revisión si cambian el puesto, el entorno laboral o las necesidades de apoyo.

Resultado práctico mínimo: una persona de referencia acordada en la empresa, los ajustes razonables o apoyos necesarios, límites claros del consentimiento, las responsabilidades de cada agente y una primera fecha de revisión.

Persona de referencia en el entorno laboral

Cuando resulte adecuado, **debe identificarse a una persona concreta dentro de la empresa que actúe como referencia en el entorno laboral**. Puede ser la persona responsable directa, un representante de Recursos Humanos, un responsable de discapacidad cuando exista esta figura u otra persona autorizada de la organización. No necesita conocimientos clínicos, pero debe poder aclarar las expectativas del día a día, aplicar los ajustes acordados y comunicarse a través de los canales establecidos.

Con el consentimiento de la persona, se puede preparar a esta figura de referencia explicando las fortalezas de la persona candidata o trabajadora, las condiciones que favorecen su rendimiento y los ajustes prácticos acordados. **No debe compartirse el diagnóstico ni otra información sobre su salud salvo que la persona lo haya autorizado expresamente y resulte necesario para la finalidad acordada**.

La persona de referencia debe centrarse en cambios laborales observables, como incumplimientos de plazos, malentendidos repetidos o cambios en la asistencia, y preguntar directamente a la persona trabajadora qué apoyo necesita. No debe interpretar su comportamiento desde una perspectiva clínica ni intentar determinar si su situación de salud mental está empeorando.

La frecuencia y la finalidad de los contactos deben acordarse de antemano. Al principio, las revisiones pueden ser más frecuentes y reducirse a medida que la incorporación se consolide. La información compartida con el profesional de apoyo al empleo debe limitarse a la finalidad laboral previamente acordada.

El objetivo es reforzar la autonomía de la persona trabajadora y la capacidad del entorno laboral para gestionar las cuestiones habituales del día a día, manteniendo al mismo tiempo una vía clara de apoyo cuando surja una dificultad o transición previamente contemplada.

> **Laura en la práctica:** Laura comienza a trabajar a tiempo parcial en un puesto administrativo. Con su consentimiento específico, únicamente se informa a la empresa de que las listas de tareas por escrito, una única persona supervisora de referencia y los descansos predecibles favorecen su rendimiento. No se comparte su diagnóstico. Las medidas se revisan con Laura y la empresa después de dos semanas.

5.2 Adaptación del puesto de trabajo y ajustes razonables

Una vez iniciado el empleo, la atención se centra en el ajuste entre la persona trabajadora, el puesto y el entorno laboral. Los ajustes razonables pueden favorecer una participación y un rendimiento realistas y sostenibles.

Ajuste entre la persona trabajadora y el entorno

El profesional debe analizar tanto el perfil laboral de la persona como las características reales del puesto, teniendo en cuenta la carga y el ritmo de trabajo, la complejidad de las tareas, la previsibilidad, las exigencias sociales, la comunicación, la supervisión y la flexibilidad. Algunas preguntas útiles son:

- ¿Cuáles son las exigencias esenciales del puesto?
- ¿Qué aspectos del entorno pueden favorecer o dificultar el desempeño?
- ¿Qué tipo de estructura, comunicación o ritmo ayuda a la persona a trabajar de forma eficaz?
- ¿Qué dificultades están relacionadas con las competencias y cuáles con el contexto?
- ¿Qué ajustes podrían reducir los riesgos sin alterar las funciones esenciales del puesto?

Una comunicación clara, una adecuada distribución de las tareas, reuniones accesibles y un nivel apropiado de autonomía pueden reducir dificultades evitables sin eliminar las exigencias esenciales del puesto.

Identificación de ajustes razonables

Los ajustes razonables son modificaciones prácticas que ayudan a una persona a trabajar en condiciones justas y manejables. Pueden incluir la división de tareas, instrucciones por escrito, rutinas predecibles, una incorporación gradual al puesto, una supervisión más clara, espacios más tranquilos, horarios flexibles, trabajo a distancia o híbrido cuando sea viable, o formas previamente acordadas de comunicar dificultades. Muchas de estas prácticas también pueden beneficiar al conjunto del equipo.

El objetivo no es eliminar las exigencias esenciales ni generar sobreprotección, sino reducir barreras que no son imprescindibles para el desempeño del puesto. Los profesionales deben diferenciar entre:

- Exigencias esenciales del puesto que deben mantenerse.
- Barreras del contexto que pueden modificarse.
- Apoyos temporales necesarios durante la adaptación o una transición.
- Ajustes a más largo plazo necesarios para mantener un desempeño sostenible.



Desarrollado por el consorcio Thriving Jobs con apoyo de herramientas de IA.

Promoción de prácticas inclusivas

La inclusión también depende de las prácticas generales del entorno laboral. **Un entorno inclusivo puede adaptarse a diferentes ritmos de trabajo, necesidades de apoyo y estilos de comunicación sin generar estigma, rechazo ni exigir la comunicación innecesaria de información personal.**

Para el profesional de apoyo al empleo, promover prácticas inclusivas puede implicar:

- aclarar las expectativas con la empresa desde el principio.
- ayudar a las personas responsables de supervisión a comunicarse de forma clara y coherente.
- apoyar a los equipos para que respondan sin sobreprotección ni estigma, incluyendo breves acciones de sensibilización cuando resulten útiles.
- favorecer la resolución temprana de dificultades en lugar de esperar a que aparezcan conflictos o desvinculación.

- reforzar la idea de que la inclusión favorece la estabilidad del entorno laboral en su conjunto, no únicamente a la persona trabajadora.

En esta fase, **el profesional actúa como puente entre la persona trabajadora y el entorno laboral**. Su función es traducir las necesidades acordadas en ajustes prácticos, facilitar la comunicación y revisar si las medidas están resultando útiles. En la práctica, debe:

- analizar las exigencias reales del puesto.
- identificar dónde pueden ser necesarios ajustes.
- abordar con la empresa los ajustes razonables que resulten viables.
- facilitar información sobre talleres o apoyos especializados cuando proceda.
- apoyar a la persona trabajadora para que exprese sus necesidades y preferencias.
- comprobar si el ajuste continúa siendo adecuado a lo largo del tiempo.
- revisar los ajustes si aparecen dificultades iniciales.

5.3 Mantenimiento del empleo y apoyo continuado

La fase inicial del empleo es un periodo especialmente sensible en el que las expectativas, las rutinas y los recursos de afrontamiento se ponen a prueba en condiciones reales. **Un seguimiento cercano y estructurado permite detectar las dificultades de forma temprana y abordarlas antes de que provoquen desvinculación o pérdida del empleo.**

El profesional debe mantenerse accesible para la persona trabajadora y, cuando resulte pertinente y exista consentimiento, también para la empresa. El seguimiento debe centrarse en la comprensión de las tareas, el ritmo de trabajo, las rutinas, las relaciones, la comunicación, los ajustes acordados y el bienestar relacionado con el trabajo, evitando atribuir todas las dificultades a la salud mental.

En algunos casos, el apoyo también puede incluir talleres breves, sesiones de sensibilización o actividades prácticas de orientación dirigidas a personas supervisoras, responsables o equipos. Estas acciones pueden abordar técnicas relacionadas con el puesto de trabajo, rutinas digitales o económicas y competencias transversales como la comunicación, la asertividad o la gestión del tiempo, siempre que resulten relevantes para el éxito de la incorporación.

Seguimiento estructurado durante la fase inicial

El seguimiento estructurado debe **comenzar durante los primeros días o semanas de empleo y mantenerse con la frecuencia acordada**. Puede incluir:

- revisiones periódicas con la persona trabajadora.
- contactos breves con la empresa o la persona supervisora.
- revisión de cómo se comprenden y realizan las tareas.
- revisión del bienestar relacionado con el trabajo y de los indicadores de sobrecarga acordados.
- revisión de la puntualidad, las rutinas, la energía y la concentración.

- valoración de cómo se relaciona la persona con sus compañeros y con las expectativas del entorno laboral.

Abordaje de las dificultades iniciales en el entorno laboral

Las dificultades iniciales son habituales y no deben interpretarse automáticamente como un fracaso. En muchos casos, **reflejan el proceso normal de adaptación a un nuevo puesto y a nuevas dinámicas sociales**. Lo importante es identificarlas y trabajarlas a tiempo. Algunos ejemplos frecuentes son:

- ansiedad ante la posibilidad de cometer errores.
- miedo a ser juzgado o evaluado negativamente.
- dificultad para pedir aclaraciones.
- adaptación más lenta a las rutinas o a la realización de varias tareas.
- dificultad para gestionar las críticas.
- malentendidos con personas supervisoras o compañeros.
- inseguridad en situaciones sociales o de trabajo en equipo.
- dificultades de concentración o memoria.
- agotamiento emocional tras los primeros días o semanas.
- miedo a comunicar información personal o a sufrir estigma.
- sobreesfuerzo por intentar «rendir con normalidad».
- aislamiento, silencio o evitación cuando aparece malestar.

Las diferencias en el ritmo de trabajo, la atención, la memoria, la confianza o la comunicación deben analizarse dentro de su contexto. El profesional debe comprobar primero si la dificultad está relacionada con la tarea, el entorno, una relación interpersonal o un cambio vinculado a la salud que requiera apoyo adicional.

Respuesta ante situaciones de malestar intenso o crisis en el entorno laboral

Una persona trabajadora puede atravesar un periodo de malestar intenso que afecte a su funcionamiento en el entorno laboral. Cuando resulte pertinente, la persona, la empresa y el profesional de apoyo al empleo deben **acordar con antelación cómo actuar, con quién se puede contactar y qué información puede compartirse**. Cualquier plan debe proteger **la seguridad, la privacidad y la dignidad de la persona**, y mantenerse dentro del papel no clínico de la empresa.

Las respuestas deben basarse en las preferencias acordadas con la persona y en necesidades laborales observables, no en suposiciones relacionadas con un diagnóstico. Dos personas con un mismo diagnóstico pueden tener experiencias y necesidades de apoyo muy diferentes.

Procedimiento operativo ante situaciones de malestar intenso o crisis en el entorno laboral

Este procedimiento está dirigido a profesionales de apoyo al empleo que coordinan la intervención con la persona trabajadora y el entorno laboral. No sustituye una valoración

clínica ni los procedimientos de emergencia de la organización. La respuesta debe ser proporcionada, basarse en el consentimiento y centrarse en necesidades laborales observables.

1. **Prepararse antes de que aparezca una dificultad:** cuando resulte pertinente, acordar con la persona qué cambios relacionados con el trabajo desea que se tengan en cuenta, qué suele ayudarle, con quién puede contactarse y qué información puede compartirse. El plan no debe exigir que se comunique el diagnóstico.
2. **Observar y comprobar la situación en privado:** responder a cambios observables sin interpretar clínicamente el comportamiento. Una pregunta sencilla como «¿Te ayudaría hacer una pausa, ir a un lugar más tranquilo o contactar con la persona acordada?» suele ser más útil que preguntar por el diagnóstico o los síntomas.
3. **Reducir la presión inmediata:** cuando sea posible, pausar las demandas no esenciales, utilizar una comunicación clara y tranquila, reducir los estímulos innecesarios y evitar la confrontación, las burlas, los juicios moralizantes o las discusiones sobre las percepciones de la persona.
4. **Activar la vía de apoyo acordada:** contactar con la persona de referencia en el entorno laboral, el profesional de apoyo al empleo u otro apoyo previamente acordado, respetando siempre los límites de consentimiento establecidos. Si existe un riesgo inmediato para la seguridad, deben seguirse el procedimiento de emergencia de la empresa y los recursos de emergencia correspondientes.
5. **Proteger la confidencialidad y registrar únicamente lo necesario:** documentar hechos laborales observables, la actuación realizada y el seguimiento acordado. Deben evitarse las interpretaciones diagnósticas y no compartir información personal o de salud más allá de lo necesario y autorizado.
6. **Revisar la situación posteriormente:** cuando la persona esté preparada, analizar qué ayudó, qué no funcionó y si es necesario modificar las tareas, los ajustes razonables, las pautas de comunicación o el plan de respuesta. Debe acordarse una fecha concreta de seguimiento.

Para el registro profesional: anotar el contexto laboral, la dificultad observable, la actuación realizada, los contactos efectuados dentro de los límites del consentimiento, los ajustes acordados y la próxima fecha de revisión. Los materiales dirigidos a la empresa pueden utilizar una versión más breve centrada en «qué hacer», mientras que este registro más completo facilita la coordinación profesional y la continuidad del apoyo.

Coordinación de la comunicación entre la persona trabajadora y la empresa

El apoyo posterior a la incorporación debe contribuir a **mantener una comunicación clara, respetuosa y funcional entre la persona trabajadora y la empresa**. El profesional puede favorecer esta comunicación mediante:

- ayudar a la persona a preparar cómo expresar una dificultad o necesidad.
- ayudar a la empresa a comunicar sus expectativas de forma más clara.

- aclarar malentendidos antes de que aumenten.
- transformar preocupaciones generales en cuestiones concretas y manejables.
- reforzar la comunicación bilateral en lugar de basarse en suposiciones.
- mediar cuando aparezcan tensiones o confusión.

El objetivo no es sustituir a ninguna de las partes, sino facilitar un intercambio funcional que proteja la dignidad de la persona trabajadora y favorezca su desempeño laboral.

Orientación especializada continuada

Cuando sea necesario mantener la orientación, los profesionales pueden aplicar a la experiencia laboral real de la persona los apoyos emocionales, organizativos y relacionados con las competencias descritos en el **Capítulo 4**, coordinándose con otros servicios únicamente cuando resulte pertinente y exista consentimiento.

Prevención del abandono temprano

El abandono temprano suele deberse a la interacción de varios factores. La prevención debe conectar el apoyo emocional descrito en el **Capítulo 4** con la comunicación con la empresa, la adaptación del puesto y los procedimientos de seguimiento desarrollados en este capítulo.

Factores personales

Los factores personales, como la ansiedad, la baja confianza, unas autoexigencias poco realistas o la dificultad para tolerar la incertidumbre deben abordarse mediante las estrategias prácticas y graduales de apoyo emocional descritas en el apartado 4.2.

Factores sociales

Los riesgos sociales, como los malentendidos, el estigma o el aislamiento, deben abordarse mediante la persona de referencia en el entorno laboral, una comunicación clara y las prácticas inclusivas descritas en los apartados 5.1 y 5.2.

Factores relacionados con la salud

Los cambios relacionados con la salud pueden afectar a la energía, la concentración, el sueño o la tolerancia al estrés. Los profesionales de apoyo al empleo deben centrarse en su impacto funcional en el trabajo, animar a la persona a contactar con el profesional sanitario adecuado cuando sea necesario y coordinarse con otros servicios únicamente cuando resulte pertinente y exista consentimiento.

CAPÍTULO

06

Sostenibilidad, mantenimiento del empleo y desarrollo profesional

THRIVING JOBS

Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

6. Sostenibilidad, mantenimiento del empleo y desarrollo profesional

> **Cómo utilizar este capítulo:** Utiliza este capítulo para revisar la calidad del empleo a lo largo del tiempo, apoyar el desarrollo profesional y planificar transiciones flexibles cuando cambien las circunstancias laborales.

Una vez que la persona se ha consolidado en el puesto de trabajo, la atención pasa de la adaptación inicial a la revisión periódica de la calidad del empleo, su continuidad y el desarrollo profesional.

6.1 Seguimiento de la calidad del empleo a lo largo del tiempo

El seguimiento a largo plazo permite transformar una incorporación puntual en un verdadero itinerario laboral, comprobando si el puesto sigue siendo adecuado, si los ajustes acordados continúan funcionando y qué cambios pueden ser necesarios.

Evaluación de la estabilidad y la progresión profesional

Para valorar la estabilidad, conviene comprobar si la persona puede mantener la asistencia, realizar las tareas esenciales, gestionar el ritmo de trabajo y utilizar los apoyos acordados sin que ello tenga un impacto negativo significativo en su bienestar. La progresión profesional puede implicar cambios pequeños, como aprender una nueva tarea, aumentar la autonomía o asumir una responsabilidad adicional.

Panel de seguimiento de la sostenibilidad del empleo

Utiliza este panel como una herramienta flexible de revisión y no como una evaluación clínica. La propia experiencia de la persona trabajadora debe ser el principal punto de referencia. La información aportada por la empresa o por otros servicios solo debe incorporarse cuando sea relevante para el apoyo al empleo y siempre de acuerdo con el consentimiento de la persona. Las frecuencias indicadas son orientativas y deben adaptarse a la persona, al puesto y al nivel de apoyo necesario.

Frecuencia orientativa: durante la fase inicial del empleo, revisa los aspectos pertinentes junto con el seguimiento descrito en el **Capítulo 5** cada 2-4 semanas. Una vez que la situación laboral sea estable, suele ser suficiente realizar una revisión más completa cada tres meses, además de revisiones adicionales cuando se produzcan cambios importantes en las funciones, el contrato, la supervisión, las condiciones de trabajo o las necesidades de apoyo.



Desarrollado por el consorcio Thriving Jobs con apoyo de herramientas de IA.

La revisión debe tener en cuenta tanto la continuidad en el puesto actual como las oportunidades realistas de desarrollo.

Área	Qué supervisar	Frecuencia orientativa	Estado / acción acordada
Estabilidad laboral	Asistencia y continuidad; capacidad para mantener el horario acordado y realizar las tareas esenciales; cambios significativos en los patrones de ausencia.	Cada 2-4 semanas al inicio; trimestralmente cuando la situación sea estable; después de una ausencia significativa o de un cambio contractual.	Estable / Revisar / Requiere actuación Acción acordada: Fecha de revisión:
Carga de trabajo y ajuste de las tareas	Adecuación del ritmo y la carga de trabajo; claridad de las tareas; ajuste entre las responsabilidades, las competencias y las necesidades de apoyo actuales.	2-4 semanas después de comenzar o modificar las tareas; posteriormente, de forma trimestral.	Estable / Revisar / Requiere actuación Acción acordada: Fecha de revisión:
Bienestar relacionado con el trabajo	Percepción de la persona trabajadora sobre el estrés, la energía y la sobrecarga, y si el trabajo contribuye a un equilibrio general o genera un malestar persistente.	En cada revisión planificada; antes si la persona solicita apoyo o se produce un cambio evidente.	Estable / Revisar / Requiere actuación Acción acordada: Fecha de revisión:
Relaciones e inclusión	Comunicación con responsables y compañeros/as; sensación de respeto y pertenencia; conflictos, estigma o aislamiento no resueltos.	Mensualmente durante la adaptación inicial; trimestralmente una vez alcanzada la estabilidad; siempre que aparezca una dificultad relacional.	Estable / Revisar / Requiere actuación Acción acordada: Fecha de revisión:
Ajustes razonables y apoyo en el puesto de trabajo	Si los ajustes acordados están implantados, resultan útiles y son proporcionados; si la persona de contacto en el lugar de trabajo y los canales de comunicación funcionan adecuadamente.	2-4 semanas después de introducir o modificar un ajuste; posteriormente, de forma trimestral.	Estable / Revisar / Requiere actuación Acción acordada: Fecha de revisión:

Área	Qué supervisar	Frecuencia orientativa	Estado / acción acordada
Satisfacción laboral y sentido del trabajo	Si la persona considera que su puesto merece la pena, resulta adecuado y es coherente con sus prioridades actuales y sus objetivos laborales.	Trimestralmente.	Estable / Revisar / Requiere actuación Acción acordada: Fecha de revisión:
Apoyo y coordinación	Si el apoyo al empleo acordado sigue siendo accesible; si la comunicación entre los agentes pertinentes es clara y se limita a la información necesaria y consentida.	Mensualmente mientras el apoyo esté activo; trimestralmente una vez alcanzada la estabilidad; y en los momentos de transición.	Estable / Revisar / Requiere actuación Acción acordada: Fecha de revisión:
Aprendizaje y desarrollo	Competencias que deben consolidarse; acceso a formación o mentoría; interés por nuevas responsabilidades, movilidad interna o progresión profesional.	Cada 3-6 meses.	Estable / Revisar / Requiere actuación Acción acordada: Fecha de revisión:
Condiciones de empleo	Continuidad contractual, jornada laboral, remuneración, cambios de funciones y otras condiciones objetivas que puedan afectar a la sostenibilidad.	Ante cualquier cambio de contrato o de funciones y, como mínimo, cada 6 meses.	Estable / Revisar / Requiere actuación Acción acordada: Fecha de revisión:

Guía orientativa: Estable = mantener el plan actual; Revisar = comentar la situación con la persona trabajadora y realizar un seguimiento más estrecho; Requiere actuación = acordar un ajuste concreto en el puesto de trabajo, una medida de apoyo o una derivación y fijar una fecha de revisión. Cualquier situación que afecte a la seguridad debe abordarse de inmediato siguiendo el procedimiento correspondiente del lugar de trabajo.

Uso práctico: el panel debe finalizar con un máximo de tres acciones prioritarias, cada una con una persona responsable y una fecha de revisión. De este modo, el seguimiento se mantiene centrado en la toma de decisiones y no se convierte en un mero ejercicio administrativo.

Identificación de riesgos que pueden afectar a la sostenibilidad

Las dificultades a largo plazo suelen estar precedidas por cambios en el bienestar de la persona trabajadora, las relaciones en el entorno laboral, las exigencias del puesto o la coordinación entre servicios. La revisión periódica debe tener en cuenta factores personales, organizativos y relacionados con la coordinación entre los servicios y el empleo, y acordar una respuesta clara ante cualquier riesgo emergente.



Desarrollado por el consorcio Thriving Jobs con apoyo de herramientas de IA.

Evaluación de la satisfacción y el bienestar

La revisión a largo plazo debe incluir la satisfacción de la persona trabajadora, el sentido que atribuye a su empleo, las relaciones en el entorno laboral y el equilibrio entre el trabajo, el autocuidado y otras áreas de su vida.

- sentirse reconocida y respetada;
- percibir el trabajo como coherente con sus propios valores;
- mantener relaciones positivas y contar con apoyo en el entorno laboral;
- mantener un equilibrio sostenible entre el trabajo, el autocuidado y otras áreas de la vida.

La revisión debe invitar a la persona trabajadora a reflexionar sobre:

- qué aspectos de su trabajo le hacen sentirse bien o generan malestar;
- qué cambios serían necesarios para mejorar la calidad de su experiencia laboral;
- si su trabajo sigue contribuyendo a su proyecto de vida y de qué manera.

Laura en la práctica: Después de tres meses, Laura mantiene un buen rendimiento, pero considera que el puesto resulta repetitivo. La revisión confirma que los ajustes actuales siguen funcionando y permite identificar su interés por aprender tareas relacionadas con la gestión de nóminas. Se incorpora a su plan de desarrollo un objetivo formativo a corto plazo y una fecha de revisión.

6.2 Apoyo al desarrollo profesional

Desarrollo de competencias y movilidad interna

Los **cambios en el mercado laboral** requieren un desarrollo continuo de competencias técnicas, transversales e interpersonales. El acceso al aprendizaje puede favorecer el crecimiento profesional, la confianza y la satisfacción laboral.

Los servicios de apoyo al empleo pueden ayudar a la persona trabajadora **a identificar las competencias relevantes y acceder a una formación acorde con sus intereses**, su puesto y sus objetivos profesionales. Entre las opciones pueden incluirse cursos, mentoría, apoyo en el propio puesto de trabajo y aprendizaje informal.

Dentro de una organización, la **movilidad interna** puede permitir a la persona probar nuevas tareas, asumir responsabilidades adicionales o avanzar hacia un puesto que se ajuste mejor a sus competencias, motivaciones y necesidades de apoyo.

Itinerarios de desarrollo a largo plazo

El apoyo a largo plazo debe incluir conversaciones periódicas sobre el futuro profesional de la persona. El profesional puede ayudar a identificar fortalezas que conviene desarrollar, oportunidades dentro del entorno laboral y próximos pasos realistas.

Los objetivos profesionales deben ser realistas, pero no estar limitados de forma innecesaria por ideas preconcebidas relacionadas con los diagnósticos de salud mental. El desarrollo puede ser gradual y debe mantenerse en consonancia con las prioridades y el bienestar de la persona trabajadora.

Continuidad laboral durante una ausencia temporal por motivos de salud

Un periodo de empeoramiento de la salud mental o física puede requerir una ausencia temporal del trabajo. **El objetivo no es únicamente gestionar la ausencia, sino también proteger la relación laboral de la persona y favorecer una reincorporación segura** siempre que sea posible.



Desarrollado por el consorcio Thriving Jobs con apoyo de herramientas de IA.

Con el acuerdo de la persona trabajadora, ésta, la empresa y los servicios de apoyo pertinentes deben planificar cómo se mantendrá el contacto, qué información podrá compartirse y cómo se revisará la reincorporación. La información relacionada con la salud debe seguir siendo confidencial, salvo que la persona otorgue un consentimiento específico o que su comunicación sea exigida por la normativa aplicable.

Entre las estrategias útiles pueden incluirse una **reincorporación gradual, cambios temporales en las tareas, la revisión de los objetivos y un seguimiento programado**. Una ausencia temporal no debe considerarse automáticamente como el final del itinerario laboral.

6.3 Itinerarios laborales alternativos y flexibles

Cuando el empleo convencional no es la única opción

El empleo en el mercado laboral ordinario es un objetivo importante para muchas personas, pero no siempre es la opción más adecuada en todas las etapas. Los itinerarios graduales, las modalidades flexibles o las experiencias intermedias pueden ayudar a desarrollar competencias, aumentar la confianza y encontrar un equilibrio entre las necesidades de salud y las laborales.

La calidad y el sentido de una actividad pueden ser más importantes que el hecho de que responda a un modelo laboral tradicional. Una actividad que permita participar, aprender y contribuir puede favorecer el bienestar y la inclusión social.

Explorar opciones laborales adaptadas, diversificadas y alternativas

Los servicios de apoyo al empleo deben ayudar a la persona a explorar tanto el empleo tradicional como opciones más flexibles o personalizadas, entre ellas:

- empleos a tiempo parcial o con horarios flexibles;
- trabajo a distancia o modalidades híbridas;
- formación en el puesto de trabajo y prácticas;
- autoempleo o microemprendimiento;
- colaboraciones puntuales o por proyectos;
- empresas sociales, cooperativas y entornos laborales inclusivos;
- actividades de voluntariado estructuradas orientadas al desarrollo de competencias y la participación social.

Un itinerario alternativo no debe considerarse un resultado de menor valor. Puede favorecer la participación, el desarrollo de competencias, la autonomía y futuras oportunidades.

La persona debe participar activamente en la decisión sobre la opción más adecuada, comprendiendo con claridad sus beneficios, limitaciones e implicaciones.

Envejecimiento: transición del empleo a la jubilación, reducción de jornada o situación de discapacidad

El envejecimiento y los cambios en la salud pueden dar lugar a una reducción de la jornada laboral, una jubilación anticipada o una situación relacionada con la discapacidad. Estas transiciones pueden afectar a la identidad, las relaciones, la organización de la vida cotidiana y los ingresos, por lo que requieren una planificación cuidadosa.

El trabajo puede aportar sentido de pertenencia, reconocimiento social, rutina, relaciones y realización personal. Por ello, **reducir o finalizar la actividad laboral puede generar sentimientos diversos que requieren de atención y apoyo**.

Los servicios pueden ayudar a la persona a identificar nuevas fuentes de sentido y participación, como el voluntariado, la participación en asociaciones, el aprendizaje, las actividades culturales, la mentoría u otros roles comunitarios que se ajusten a cada persona y sus circunstancias e intereses.

Cuando exista una situación de discapacidad u otras medidas de apoyo, el objetivo debe incluir tanto la protección económica como el mantenimiento de oportunidades para ejercer una ciudadanía activa, conservar relaciones y participar de forma significativa.

El final o la transformación del empleo no implica necesariamente el final de la inclusión. Puede entenderse como una nueva etapa del proyecto de vida de la persona y acompañarse con la misma atención a la capacidad de elección, la dignidad y los recursos personales que en las etapas anteriores.



Desarrollado por el consorcio Thriving Jobs con apoyo de herramientas de IA.

Información del documento

Proyecto: Thriving Jobs. Enhancing Job Quality for People With Mental Health Conditions

Número de convenio: 2025-1-ES01-KA210-VET-000353846

Título: Apoyo al empleo centrado en la persona. Manual para el Profesional

Consorcio:

- Fundación Sorapán de Rieros | FSR (España)
- Fondazione Progetto Itaca (Italia)
- Tecnopolis - Parco Scientifico e Tecnologico (Italia)

Coordinación, edición y autoría:
Arturo De Wilde Pulido, Anna Ressa, Francesco Baglioni, Gaia Buono, Rosa Núñez Fernández

Con la cooperación y el apoyo de: Alessandro Cataldo, Alessandro Pascazio, Ana Isabel Llorente Llorente, Andrea Rodríguez Bernal, Antonio Spera, Cristina Raho, Davide De Nicolò, Giuseppe Del Grosso, Ivan Rotunno, Laura Ressa, Maria Carmela Marcoli, María Iglesias Trujillo, María Rey Moreno, Mario Piccirilli, Paolo Raciti, Pasquale Valente, Sara Durán Moreno, Teresa Cabanillas, Valle Gómez Terrón

Fecha: Septiembre 2026

El proyecto Thriving Jobs está cofinanciado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados son responsabilidad exclusiva de los autores (consorcio de Thriving Jobs) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los del Servicio Español para la Internacionalización de la Educación (SEPIE). Ni la Unión Europea ni la Agencia Nacional SEPIE pueden ser consideradas responsables de los mismos.

Cofinanciado por la Unión Europea

THRIVING JOBS

Apoyo al Empleo Centrado en la Persona

ANEXOS

Cofinanciado por la Unión Europea

Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions
2025-1-ES01-KA210-VET-000035384

El proyecto Thriving Jobs está cofinanciado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados son responsabilidad exclusiva de los autores (consorcio de Thriving Jobs) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los del Servicio Español para la Internacionalización de la Educación (SEPIE). Ni la Unión Europea ni la Agencia Nacional SEPIE pueden ser consideradas responsables de los mismos.

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

ANEXOS

Herramientas y recursos prácticos 1

ANEXO 1. Desarrollo de habilidades y apoyo previo al empleo 1

ANEXO 2. Apoyo emocional en los procesos de empleo 7

ANEXO 3. Itinerarios de intervención estructurados 9

ANEXO 4. Ejemplo de caso. *De la evaluación al empleo sostenible* 12

ANEXOS 5–9. Herramientas y recursos prácticos para las competencias transversales 14

ANEXO 5. Gestión del tiempo 14

Paso 1. Registro de actividades: ¿en qué empleo mi tiempo? 14

Paso 2. Acciones de mayor impacto: ¿en qué debería centrarme? 15

Paso 3. Acciones prioritarias: mi compromiso de esta semana 15

Paso 4. Reflexión: ¿qué he aprendido? 15

ANEXO 6. Inteligencia emocional 16

ANEXO 7. Competencias digitales 30

ANEXO 8. Habilidades de comunicación 39

ANEXO 9. Asertividad 46

ANEXO 10. Competencias transversales - Infografías detalladas 52

Co-funded by
the European Union

Herramientas y recursos prácticos

ANEXO 1. Desarrollo de habilidades y apoyo previo al empleo

Mapa de calidad de vida y satisfacción: Esta herramienta inicial ayuda a la persona beneficiaria a identificar áreas más amplias de su vida que pueden favorecer o afectar a su itinerario laboral.

Objetivo: Herramienta de exploración general que ayuda a analizar áreas de la vida de la persona beneficiaria que pueden influir en su itinerario laboral y a identificar acciones prácticas cuando pueda ser necesario algún apoyo adicional.

Cómo utilizarla: Revisa cada una de las siguientes áreas con la persona. Pídele que valore su nivel actual de satisfacción de 0 a 9, donde **0 = completamente insatisfecho/a y 9 = completamente satisfecho/a.** Después, identifica qué áreas son más importantes para ella en este momento.

Área de la vida	Qué explorar	Satisfacción 0–9	Importancia para mí	Posible apoyo
1. Salud física	Calidad del sueño, actividad física, alimentación y rutinas diarias que puedan afectar a la energía y al funcionamiento cotidiano.	___ / 9	Baja / Media / Alta	
2. Bienestar mental y emocional	Autoestima y autoaceptación; gestión del estrés y de las emociones; tiempo para uno/a mismo/a; aficiones e intereses.	___ / 9	Baja / Media / Alta	
3. Relaciones y vida social	Relaciones con familiares, amistades o pareja; red de apoyo disponible; sensación de equilibrio y participación en el hogar y en la comunidad.	___ / 9	Baja / Media / Alta	
4. Situación profesional y económica	Aspiraciones laborales; equilibrio entre el trabajo y el tiempo personal; seguridad económica y gestión de los recursos disponibles.	___ / 9	Baja / Media / Alta	

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

Área de la vida	Qué explorar	Satisfacción 0–9	Importancia para mí	Posible apoyo
5. Valores y sentido de propósito	Valores, creencias, prioridades y otros aspectos que aportan dirección o significado a la vida cotidiana y a las decisiones futuras.	___ / 9	Baja / Media / Alta	

Preguntas para la reflexión

1. ¿Cuánto tiempo y atención dedicas actualmente a las áreas que más te importan?
2. ¿Qué área te gustaría reforzar especialmente en este momento?
3. ¿Qué acción pequeña y realista podría mejorar tu nivel de satisfacción en esa área?
4. ¿Podría alguna de estas áreas influir positiva o negativamente en tu itinerario laboral? En caso afirmativo, ¿de qué manera?

Consejo práctico: Esta herramienta no pretende evaluar si una persona está «preparada para trabajar». Utilízala como apoyo para la conversación, con el fin de identificar aspectos de la vida de la persona que puedan necesitar atención o apoyo para que el itinerario laboral siga siendo realista y sostenible. El/la profesional debe centrarse en las implicaciones relacionadas con el empleo y derivar o coordinarse con otros servicios adecuados cuando las necesidades detectadas queden fuera de su ámbito profesional.

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

Herramienta 1

Priorizar las necesidades de apoyo

Ayudar a la persona a identificar qué necesita abordar primero.

Objetivo	**Identificar qué áreas requieren atención antes de iniciar o profundizar el apoyo para el empleo.**	
Cómo utilizarla	**Pide a la persona que revise las siguientes áreas y elija una en la que se sienta segura, una que le resulte difícil y una que considere especialmente importante para su siguiente paso.** ▸ Comunicación ▸ Gestión emocional ▸ Rutinas y puntualidad ▸ Autonomía ▸ Confianza en situaciones laborales ▸ Competencias digitales ▸ Preparación de entrevistas ▸ Trabajo en equipo ▸ Resolución de problemas ▸ Gestión de los comentarios recibidos	**Consejo práctico** **Utiliza esta herramienta para definir prioridades. Suele ser más eficaz trabajar en dos o tres áreas relevantes que intentar abordarlo todo a la vez.**

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

Herramienta 2

Mapa de rutinas y preparación para el empleo

Explorar si la organización diaria de la persona favorece el empleo.

Objetivo	**Valorar si la organización actual de la vida diaria de la persona es compatible con las exigencias del empleo.**	
Cómo utilizarla	Pide a la persona que describa un día habitual entre semana, teniendo en cuenta: ▸ Hora de levantarse ▸ Comidas ▸ Rutinas de medicación o tratamiento ▸ Tiempo fuera de casa ▸ Responsabilidades ▸ Descanso ▸ Niveles de energía a lo largo del día	**Utilidad para profesionales** **Útil para el apoyo previo al empleo, especialmente cuando las rutinas, la autonomía o la gestión del tiempo son aspectos relevantes para la persona.**
	Preguntas para la reflexión: ▸ ¿Qué partes de tu día ya favorecen una rutina laboral? ▸ ¿Qué partes podrían dificultar el trabajo? ▸ ¿Qué tendría que cambiar para poder afrontar un turno de mañana? ¿Y uno de tarde?	

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

Herramienta 3

Fortalezas en acción

Identificar las fortalezas existentes y relacionarlas con el empleo.

Objetivo	**Ayudar a la persona a reconocer capacidades que ya utiliza en su vida diaria y a relacionarlas con fortalezas útiles para el trabajo.**	
Cómo utilizarla	**Plantea a la persona las siguientes preguntas y relaciona sus respuestas con fortalezas útiles para el trabajo:** ▸ ¿Qué tres cosas haces bien en tu vida diaria? ▸ ¿Cuándo has logrado afrontar una situación difícil? ▸ ¿Qué cualidad personal te ayudó en ese momento?	**Consejo práctico** **Especialmente útil cuando la persona se describe sobre todo a través de sus dificultades o carencias. Ayuda a vincular el itinerario con capacidades que ya posee.**
	Ejemplos: ▸ «Ayudo a un familiar a organizar sus citas» → responsabilidad, planificación ▸ «Organizo mis desplazamientos» → autonomía, organización de rutinas ▸ «Mantengo la calma cuando estoy con niños y niñas» → paciencia, regulación emocional	

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

Herramienta 4

Del objetivo laboral a la acción

Convertir un objetivo laboral amplio en un siguiente paso realista.

Objetivo	**Dividir una aspiración laboral amplia en una acción concreta y alcanzable a corto plazo.**	
Cómo utilizarla	**Guía a la persona mediante tres preguntas estructuradas:** ▸ ¿Qué tipo de trabajo o entorno laboral tendría sentido para ti ahora mismo? ▸ ¿Qué podría dificultarlo en este momento? ▸ ¿Qué paso realista podrías dar en las próximas dos semanas?	**Reflexión** **Si la persona no puede definir un siguiente paso, es posible que el objetivo laboral aún sea demasiado amplio y necesite concretarse más. Esto permite adaptar la estrategia a su situación y sus necesidades.**
	Ejemplo: ▸ Objetivo: trabajar en el comercio ▸ Dificultad principal: ansiedad al interactuar con personas desconocidas ▸ Siguiente paso: practicar una breve presentación personal y simular interacciones habituales con clientes	

Situación práctica

Definir un punto de partida

Situación	**Una persona dice que quiere trabajar, pero no sabe qué tipo de empleo se ajustaría a ella y siente que «le faltan muchas habilidades».**
Respuesta del/de la profesional	▸ Concretar el siguiente objetivo laboral realista ▸ Identificar una o dos áreas prioritarias de apoyo ▸ Relacionar las fortalezas existentes con posibles puestos de trabajo ▸ Acordar una acción concreta para la semana siguiente
Reflexión	**Esta situación suele requerir aclarar el objetivo y definir un punto de partida más concreto antes de avanzar hacia una intervención más amplia.**

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

ANEXO 2. Apoyo emocional en los procesos de empleo

Herramienta 1
Anticipar situaciones difíciles
Prepararse para situaciones emocionalmente exigentes.

Objetivo	Ayudar a la persona a pasar de una reacción emocional automática a una respuesta planificada y más útil ante situaciones laborales reales o probables.	
Cómo utilizarla	Pide a la persona que complete las siguientes tres frases: ▸ Una situación que podría resultarme difícil en el trabajo es... ▸ Cuando esto ocurre, suelo... ▸ Una respuesta que podría ayudarme más sería...	**Consejo práctico** Esta herramienta funciona mejor cuando se vincula a una situación laboral real o probable, en lugar de centrarse solo en el malestar emocional general. Ayuda a pasar de una reacción automática a una respuesta planificada.
	Ejemplos: ▸ «Si me siento desbordado/a por varias tareas a la vez...» ▸ «Si creo que un/a compañero/a está molesto/a conmigo...» ▸ «Si recibo comentarios sobre mi trabajo y me bloqueo...»	

Herramienta 2
Plan de exposición gradual en pequeños pasos
Apoyar los avances cuando la ansiedad o la evitación dificultan la acción.

Objetivo	Elaborar un plan breve y gradual que permita a la persona acercarse poco a poco a situaciones que le generan ansiedad, en vez de evitarlas por completo.	
Cómo utilizarla	Elabora un plan breve y gradual de 4 o 5 pasos, desde las situaciones menos exigentes hasta las más exigentes: 1. Hablar sobre un posible entorno de trabajo 2. Visitar la zona donde se encuentra la empresa 3. Entrar durante unos minutos en un entorno relacionado con el trabajo 4. Simular una interacción breve 5. Asistir a una entrevista real o a una reunión informativa	**Reflexión** El objetivo no es hacer desaparecer el malestar, sino ayudar a la persona a avanzar a pesar de él.

Co-funded by the European Union
THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

Herramienta 3 **Revisión del estado emocional** Hacer seguimiento de las exigencias emocionales a lo largo del itinerario.		
Objetivo	Hacer seguimiento de cómo vive emocionalmente la persona las sesiones y las experiencias relacionadas con el trabajo para prevenir la desvinculación y favorecer la continuidad.	
Cómo utilizarla	Al finalizar una sesión, un taller o una experiencia relacionada con el trabajo, pregunta: ▸ ¿Qué te resultó manejable hoy? ▸ ¿Qué te resultó difícil? ▸ ¿Qué te ayudó a seguir adelante? ▸ ¿Qué deberíamos preparar de otra manera la próxima vez?	**Consejo práctico** Utiliza esta herramienta con regularidad, no solo cuando surja una crisis. Revisar pronto cómo se ha sentido la persona puede ayudar a prevenir la desvinculación y favorecer la continuidad.

Situación práctica Evitación antes de una entrevista	
Situación	Una persona tiene las habilidades necesarias para afrontar una entrevista de trabajo, pero empieza a evitar las citas porque siente cada vez más ansiedad y está convencida de que fracasará.
Respuesta del/de la profesional	▸ Validar la reacción emocional ▸ Identificar qué le genera miedo ▸ Dividir la situación en pasos más pequeños ▸ Ensayar la entrevista en un entorno de apoyo ▸ Acordar una estrategia de afrontamiento para los distintos factores que puedan influir
Reflexión	En situaciones como esta, el apoyo emocional y la preparación práctica suelen tener que combinarse.

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

ANEXO 3. Itinerarios de intervención estructurados

Herramienta 1 **Revisión del itinerario de intervención** Revisar y comprobar si el itinerario está dando lugar a avances significativos.		
Objetivo	Mantener el itinerario adaptado a las necesidades de la persona y comprobar su eficacia mediante revisiones periódicas y estructuradas de los avances y las estrategias de apoyo.	
Preguntas	Cada pocas semanas, pregunta a la persona: ▸ ¿Qué ha mejorado desde que empezamos? ▸ ¿Qué sigue resultando difícil? ▸ ¿Qué apoyo te ha resultado más útil? ▸ ¿Qué no te ha ayudado lo suficiente? ▸ ¿Qué deberíamos mantener, cambiar o añadir?	**Consejo práctico** Esta herramienta ayuda a mantener la flexibilidad. Permite al equipo profesional evitar que el itinerario se convierta en un plan rígido y ajustarlo de forma continua.

Co-funded by the European Union
THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

Herramienta 2

Vincular las acciones con los objetivos

Mantener las acciones de apoyo claramente vinculadas al plan de empleo.

Objetivo

Asegurar que cada acción de apoyo esté vinculada a un objetivo laboral claro y tenga un momento de revisión definido para valorar su eficacia.

Cómo utilizarla

Completa la siguiente tabla junto con la persona:

Objetivo laboral	Barrera actual	Acción de apoyo	Momento de revisión
Prepararse para una entrevista de trabajo	Poca confianza y ansiedad	Simulación + preparación de la entrevista	Revisar tras 2 semanas
Mejorar la puntualidad	Rutina matutina irregular	Plan para organizar las mañanas	Revisar tras 1 semana
Prepararse para la incorporación al puesto	Ansiedad ante entornos nuevos	Visita al lugar de trabajo + revisión del estado emocional	Revisar tras la primera visita
...			

Reflexión

Toda acción de apoyo debería responder a una pregunta clara: ¿hacia qué objetivo ayuda a avanzar a la persona?

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

Herramienta 3 **Preguntas para ajustar el itinerario** Favorecer la reflexión profesional cuando los avances se estancan.		
Objetivo	Pasar de valorar los avances de la persona a examinar si es necesario ajustar la propia intervención.	
Cómo utilizarla	Preguntas para el/la profesional: ▸ ¿Son realistas las acciones actuales para esta persona? ▸ ¿Se están abordando demasiadas áreas a la vez? ▸ ¿Hay que reducir o aumentar el ritmo? ▸ ¿Están cambiando las necesidades de apoyo? ▸ ¿Sigue considerando la persona que este itinerario tiene sentido para ella?	**Consejo práctico** Estas preguntas ayudan a pasar de «¿Por qué no avanza la persona?» a «¿Es necesario ajustar la intervención?».

Situación práctica Pocos avances a pesar del apoyo regular	
Situación	Una persona ha participado en varios talleres y sesiones individuales, pero apenas avanza hacia la incorporación laboral. Asiste con regularidad, aunque parece menos motivada y su objetivo laboral sigue siendo poco concreto.
Respuesta del/de la profesional	▸ Revisar si el objetivo laboral sigue siendo realista y significativo para la persona ▸ Volver a valorar las prioridades actuales ▸ Simplificar el plan de apoyo ▸ Identificar un objetivo concreto a corto plazo ▸ Valorar si se necesita otra modalidad de apoyo o una mayor coordinación
Reflexión	La asistencia regular no siempre significa que el itinerario esté avanzando. Es necesario revisarlo de forma estructurada para determinar si el apoyo sigue siendo pertinente y eficaz.

Co-funded by the European Union
THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

ANEXO 4. Ejemplo de caso. *De la evaluación al empleo sostenible*

María tiene 32 años y vive con un diagnóstico de trastorno bipolar. Tras muchos años de empleo intermitente y un periodo prolongado de estabilidad clínica, expresa su deseo de volver a trabajar. Es derivada a un programa de empleo con apoyo que sigue el modelo de evaluación en tres etapas presentado en esta Guía.

Primera etapa: Recogida y observación de factores personales y contextuales

Durante las entrevistas iniciales, María demuestra una gran capacidad de concentración y organización, aunque tiene poca tolerancia a la frustración cuando las tareas se vuelven repetitivas. La observación en un entorno de oficina simulado confirma que puede trabajar de forma autónoma y resolver problemas con eficacia.

Las actividades en grupo ponen de manifiesto su empatía y sus habilidades de comunicación. Sin embargo, tiende a retraerse cuando surgen conflictos. Durante el proceso de autorreflexión, María se describe como «capaz, pero con miedo a perder el control». Junto con la profesional, explora su autoestima, el conocimiento de sus propios límites y sus experiencias laborales anteriores. Esto la ayuda a reconocer que mantener la estabilidad depende de unas rutinas equilibradas, unos límites claros y un apoyo adecuado.

Su motivación es principalmente intrínseca. Valora la creatividad, la posibilidad de contribuir de forma significativa y la oportunidad de sentirse útil a través de su trabajo. También identifica el trabajo en equipo y la flexibilidad horaria como condiciones importantes para su bienestar.

Su capacidad de adaptación se explora mediante la exposición a distintos entornos. María se desenvuelve mejor en lugares de trabajo estructurados y con una estimulación sensorial moderada. Las situaciones de mucha presión le resultan más difíciles e identifica el miedo a una recaída como una de sus principales preocupaciones.

También se considera su relación con su condición de salud mental y su tratamiento. María mantiene una buena adherencia al tratamiento y sabe reconocer los primeros signos de fatiga. Entre sus estrategias de afrontamiento se encuentran hacer pausas breves y buscar apoyo entre iguales cuando lo necesita.

Por último, la revisión de su experiencia laboral anterior confirma que posee sólidas habilidades administrativas y buenas competencias digitales, aunque podría reforzarlas mediante cursos breves de actualización.

Segunda etapa: Análisis integrado y elaboración del perfil

El equipo multidisciplinar reúne la información recogida durante la evaluación y elabora un perfil multidimensional de la situación de María. El perfil identifica:

- **Fortalezas:** organización, concentración, empatía, comunicación, autonomía, resolución de problemas, experiencia administrativa y competencias digitales.
- **Vulnerabilidades:** estrés ante situaciones de presión, poca tolerancia a las tareas repetitivas, retraimiento ante los conflictos y miedo a una recaída.
- **Condiciones favorables:** entornos estructurados, estimulación sensorial moderada, rutinas equilibradas, límites claros, trabajo en equipo y flexibilidad horaria.

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

- **Necesidades de apoyo:** flexibilidad horaria, acompañamiento por parte de una persona mentora, pausas regulares, variedad de tareas y coordinación continua con su servicio de salud mental.

A partir de este análisis, se identifican como opciones potencialmente compatibles los puestos de apoyo administrativo y los relacionados con la comunicación en organizaciones pequeñas. El equipo también considera ajustes razonables, como la rotación de tareas, las pausas programadas y el aumento gradual de las responsabilidades.

El objetivo es lograr un ajuste realista entre las capacidades de María, sus necesidades de apoyo, sus objetivos laborales y las condiciones del lugar de trabajo, en lugar de esperar que se adapte sin apoyo a un entorno rígido.

Tercera etapa: Devolución y definición del itinerario de inserción laboral

En la reunión de devolución, se comentan con María los resultados de la evaluación de forma clara y accesible. Participa activamente en la definición de sus objetivos laborales: recuperar su identidad profesional y su independencia económica sin poner en riesgo su estabilidad.

Junto con la profesional de apoyo laboral, acuerda un plan de inserción de seis meses que incluye:

- Comenzar con un empleo a tiempo parcial
- Asistir a sesiones semanales de acompañamiento laboral
- Mantener la coordinación con su servicio de salud mental
- Establecer un protocolo de actuación ante situaciones de crisis
- Asumir responsabilidades de forma gradual
- Realizar cursos breves de actualización cuando sea necesario

El itinerario acordado vincula los objetivos laborales de María con las condiciones que considera necesarias para su bienestar y su participación a largo plazo en el empleo.

Resultado: Perfil de empleabilidad y seguimiento inicial

El perfil de empleabilidad de María se convierte en un documento de referencia compartido por ella, la profesional de apoyo laboral y la empresa. Orienta la búsqueda de puestos adecuados, identifica los apoyos y ajustes necesarios y ofrece un marco para hacer seguimiento de los avances y revisar el itinerario con el tiempo.

Al cabo de tres meses, María expresa que se siente más segura y satisfecha con su trabajo. La persona que la acompaña en el lugar de trabajo destaca su fiabilidad y su contribución positiva a la dinámica del equipo.

Este caso muestra cómo una evaluación integral y participativa puede transformar el deseo de volver a trabajar en un itinerario laboral estructurado, individualizado y potencialmente sostenible. La evaluación no se centra únicamente en el diagnóstico o las dificultades de María, sino también en sus fortalezas, valores, experiencia, necesidades de apoyo y las condiciones laborales que le permiten desempeñar su trabajo y desarrollarse.

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

ANEXOS 5–9. Herramientas y recursos prácticos para las competencias transversales

ANEXO 5. Gestión del tiempo

Para planificar de forma más informada y eficaz, conviene empezar por explorar los hábitos y las rutinas diarias de la persona, especialmente si la gestión del tiempo requiere apoyo. La segunda actividad permite trabajar conjuntamente las rutinas diarias y la planificación estructurada, prestando atención a cómo trasladarlas al ámbito laboral.

Pregunta	Mi respuesta
¿A qué hora suelo levantarme?	
¿Qué es lo primero que tengo que hacer por la mañana?	
¿Cuál es una tarea importante para hoy?	
¿A qué hora tengo que salir de casa si debo acudir a algún lugar?	
¿Cuándo haré una pausa breve?	
¿Qué puedo dejar preparado hoy para mañana?	

Paso 1. Registro de actividades: ¿en qué empleo mi tiempo?

Actividad o tarea	Tiempo dedicado	Resultado obtenido	¿Es importante para trabajar, formarme o buscar empleo?	¿Favorece mi bienestar?	¿Mantener, reducir, cambiar o dejar de hacer?
Ejemplo: Consultar ofertas de empleo en internet	1 hora al día	Encuentro posibles empleos, pero no siempre presento una solicitud	Sí	A veces me genera estrés	Cambiar: limitar el tiempo y solicitar solo las ofertas seleccionadas

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

Paso 2. Acciones de mayor impacto: ¿en qué debería centrarme?

Acción de mayor impacto	¿Por qué es útil esta acción?	¿A qué objetivo contribuye?	¿Con qué frecuencia ?	¿Qué apoyo necesito?
Ejemplo: Planificar mi semana cada lunes por la mañana	Me ayuda a saber qué tengo que hacer y reduce el estrés	Mejorar mi organización y confianza	Una vez a la semana	Ayuda de mi profesional de referencia para definir prioridades

Paso 3. Acciones prioritarias: mi compromiso de esta semana

Acción prioritaria	Primer paso pequeño	¿Cuándo lo haré?	Posible dificultad	Estrategia para afrontarla
Ejemplo: Mejorar la puntualidad	Preparar la ropa y los documentos la noche anterior	Cada tarde antes de ir a trabajar o a la formación	Puede que se me olvide	Poner un recordatorio en el móvil

Paso 4. Reflexión: ¿qué he aprendido?

Pregunta para la reflexión	Mis notas
¿Qué actividades me llevan mucho tiempo y dan pocos resultados útiles?	
¿Qué actividades me ayudan a avanzar de verdad?	
¿Qué tareas aumentan mi estrés o confusión?	
¿Qué pequeño cambio podría mejorar mi organización esta semana?	
¿Qué apoyo me ayudaría a mantener ese cambio?	

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

ANEXO 6. Inteligencia emocional

Cuando reconoces tus emociones a tiempo, puedes elegir cómo responder y gestionarlas adecuadamente. Comprender tus necesidades y las de otras personas te ayuda a comunicarte de forma eficaz y afrontar los retos del trabajo y la vida personal sin sentirte desbordado/a.

Identificación y reconocimiento (herramientas 1–3) Aprende a identificar lo que sientes en tu cuerpo, tus pensamientos y tu comportamiento.

Conexión y perspectiva (herramientas 4–5) Comprende las emociones en su contexto y desarrolla la empatía hacia otras personas.

Regulación y elección (herramientas 6–9) Desarrolla estrategias prácticas para hacer una pausa, recuperar la calma y elegir cómo responder.

Completa cada herramienta pensando en situaciones reales o recientes relacionadas con tu vida o con el empleo.

Instrucciones: Piensa en una situación reciente que te haya provocado alguna emoción. Completa la tabla describiendo la situación.

HERRAMIENTA 1: Identificar lo que siento	
La situación fue:	
Qué ocurrió:	
Qué sentí:	
Qué hice:	
Qué necesitaba:	
Consejo: Si te cuesta poner nombre a la emoción, empieza por preguntarte: «¿Me resultó agradable o desagradable?».	

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

Instrucciones: Completa la frase «Cuando siento _____, suelo _____» para identificar tu reacción automática ante distintas emociones. Después piensa en otra respuesta que podrías probar.

HERRAMIENTA 2: Cómo reacciono cuando siento una emoción	
Cuando siento _____, suelo _____:	
Otra respuesta que podría probar:	
Consejo: Explora tus reacciones sin juzgarlas. Así podrás considerar otras formas de responder.	

Instrucciones: Pregúntate: «¿Cómo me doy cuenta de que estoy empezando a sentirme desbordado/a?». Describe las sensaciones físicas, los pensamientos y los comportamientos que experimentas cuando aumentan el estrés o la ansiedad.

HERRAMIENTA 3: Primeras señales de sobrecarga emocional	
En mi cuerpo noto:	
En mis pensamientos noto:	
En mi comportamiento noto:	
Consejo: Reconoce las primeras señales de activación antes de que la situación resulte más difícil de manejar.	

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

Instrucciones: Piensa en una interacción real con un/a compañero/a, formador/a o empleador/a. Describe qué ocurrió y qué podría haber necesitado esa persona. Después piensa en una respuesta útil que podrías ofrecerle.

HERRAMIENTA 4: ¿Qué podría necesitar la otra persona?	
La otra persona era:	
Qué dijo o hizo:	
Qué podría haber necesitado:	
Una respuesta útil por mi parte:	
Consejo: Vincula la empatía con la acción. Pregúntate no solo «¿Cómo se siente?», sino también «¿Qué podría ayudarle?».	

Instrucciones: Trabajad en pareja. Primero, la persona beneficiaria o el/la profesional habla durante un minuto sobre una situación difícil del trabajo o de la vida diaria. Quien escucha no interrumpe. Después, explica lo que ha entendido y las emociones que ha percibido. Intercambiad los papeles.

HERRAMIENTA 5: Escuchar sin interrumpir	
Situación compartida:	
Lo que entendí:	
Emociones que percibí:	
Consejo: Una persona habla durante un minuto. La otra escucha sin interrumpir y después le devuelve lo que ha entendido.	

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

Instrucciones: Aprende esta secuencia de tres pasos: **Haz una pausa** (detente un momento), **Respira** (haz una o dos respiraciones lentas) y **Elige** (pregúntate: «¿Qué quiero hacer ahora?»). Practica pensando en una situación difícil y en qué podrías elegir hacer si primero te detuvieras.

HERRAMIENTA 6: Haz una pausa, respira y elige	
La situación difícil:	
Mi reacción automática:	
Si hago una pausa, podría:	
Consejo: Deja un pequeño espacio entre la emoción y la acción. Busca una respuesta sencilla, no perfecta.	

Instrucciones: Responde: «Cuando me siento estresado/a o bloqueado/a emocionalmente, ¿qué me ayuda más?». Clasifica tus estrategias de afrontamiento en tres grupos: lo que te ayuda, lo que a veces te ayuda y lo que no te ayuda. Céntrate en estrategias realistas para el entorno laboral.

HERRAMIENTA 7: Qué me ayuda a recuperar la calma		
Me ayuda	**A veces me ayuda**	**No me ayuda**
Consejo: Céntrate en estrategias que puedas utilizar en el trabajo o la formación, no solo en casa.		

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

Instrucciones: Piensa en una situación recurrente que suele generarte malestar emocional (por ejemplo, recibir una corrección, esperar comentarios sobre tu trabajo o sentir presión). Describe la situación, lo que sueles sentir y hacer, qué podrías probar la próxima vez y qué apoyo podrías necesitar.

HERRAMIENTA 8: Una situación difícil, un plan mejor	
La situación difícil:	
Lo que suelo sentir:	
Lo que suelo hacer:	
Lo que podría probar la próxima vez:	
Apoyo que podría necesitar:	
Consejo: Relaciona esta herramienta con situaciones reales que vayan a ocurrir, no solo con experiencias pasadas.	

Instrucciones: Elige o crea una frase que puedas decirte cuando te sientas inseguro/a, bloqueado/a o frustrado/a. Debe resultarte creíble y útil. Escríbela en el espacio siguiente.

HERRAMIENTA 9: Mi frase de apoyo	
Cuando me sienta bloqueado/a o frustrado/a, puedo decirme:	
Consejo: Elige una frase que te resulte creíble y útil. Evita el optimismo forzado.	

Preguntas para el profesional:

- ¿Qué situaciones provocan reacciones emocionales más intensas?
- ¿Necesita la persona apoyo principalmente para reconocer las emociones, comprender a otras personas o gestionar sus reacciones?
- ¿Qué estrategias de afrontamiento son realistas en situaciones laborales?
- ¿Qué tipo de seguimiento podría ayudar a trasladar lo aprendido a la práctica?

Co-funded by the European Union
THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

Para profesionales: Esta ficha de trabajo ayuda a quienes acompañan a personas beneficiarias con problemas de salud mental. Aborda cinco pilares de la inteligencia emocional: **autoconocimiento, gestión emocional, empatía, relaciones profesionales y equilibrio del bienestar**. Cada paso combina una breve explicación con una actividad práctica o de reflexión. Las actividades pueden realizarse en cualquier orden y adaptarse al momento y al ritmo de cada persona.

Paso 1

¿Qué es la inteligencia emocional?

La inteligencia emocional (IE) es la capacidad de reconocer, comprender y gestionar las propias emociones, así como de reconocer las emociones de otras personas y responder a ellas.

Lee los cinco componentes siguientes. Rodea o subraya el que te resulte más relevante.

1 **Autoconocimiento**	2 **Autorregulación**	3 **Motivación**	4 **Empatía**	5 **Habilidades sociales**
Reconocer tus emociones y pensamientos, y cómo influyen en tu comportamiento y tus decisiones en el trabajo y la vida diaria.	Gestionar emociones e impulsos que dificultan tu bienestar. Hacer una pausa antes de reaccionar, adaptarte a los cambios y asumir responsabilidades.	Guiarte por objetivos personales más que por recompensas externas. Mantener el optimismo y la perseverancia ante las dificultades.	Comprender y compartir los sentimientos de otras personas. Tener en cuenta su perspectiva al comunicarte y tomar decisiones.	Establecer relaciones, comunicarte con claridad, gestionar conflictos y trabajar eficazmente en equipo.

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

Paso 2

Comprender mis emociones

El autoconocimiento es la base de la inteligencia emocional. Antes de gestionar nuestras emociones, necesitamos reconocerlas y ponerles nombre.

2A. Vocabulario de emociones: utiliza estas palabras a lo largo de la ficha

Consulta esta lista al realizar las actividades siguientes. Si no encuentras alguna emoción que sientes, añade tu propia palabra en los márgenes.

Alegría e implicación	Ansiedad y preocupación	Frustración e ira	Tristeza y desánimo	Vergüenza y dudas sobre uno/a mismo/a	Calma y conexión
Ilusionado/a Entusiasmado/a Orgulloso/a Agradecido/a Esperanzado/a Seguro/a de mí mismo/a Motivado/a	Nervioso/a Desbordado/a Preocupado/a Tenso/a Inquieto/a Incómodo/a Angustiado/a	Irritado/a Frustrado/a Resentido/a Molesto/a Indignado/a Impaciente	Con decepción Desanimado/a Solo/a Sin esperanza Decaído/a Vacío/a En duelo	Avergonzado/a Con vergüenza Culpable Insuficiente Cohibido/a Humillado/a	En paz Satisfecho/a Seguro/a Apoyado/a Comprensivo/a Aceptado/a Cercano/a

2B. Mis emociones en el trabajo

Piensa en cómo sueles sentirte en cada situación laboral. Utiliza el vocabulario anterior. No hay respuestas incorrectas.

Situación laboral	Emoción o emociones que suelo sentir (utiliza la lista anterior)	En qué parte del cuerpo las siento	Qué me llevan a hacer o a evitar
Antes de una entrevista de trabajo o una evaluación			
Cuando recibo comentarios sobre mi trabajo o críticas			
Cuando siento que he cometido un error en el trabajo			

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

Cuando me asignan una tarea nueva o desconocida			
Cuando un/a compañero/a o responsable parece descontento/a			
Cuando no estoy de acuerdo con una decisión o instrucción			
Al final de una jornada laboral difícil			
Cuando siento que he hecho algo bien			

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

Paso 3

Gestionar mis emociones

La autorregulación consiste en elegir cómo responder a las emociones, en vez de dejarse llevar por ellas. Es una habilidad que puede aprenderse y desarrollarse con la práctica y la autocompasión.

3A. Mis estrategias actuales

Marca las estrategias que ya utilizas y las que te gustaría probar. Usa la columna de notas para anotar tus preguntas o reflexiones.

Estrategia de gestión emocional	✓ Ya la utilizo	○ Me gustaría probarla	Notas o reflexiones
Hago unas respiraciones lentas y profundas cuando noto que aumenta la intensidad de mis emociones	☐	☐	
Me alejo brevemente de la situación antes de responder	☐	☐	
Pongo nombre para mí mismo/a a la emoción que siento («Siento ansiedad»)	☐	☐	
Presto atención a las sensaciones físicas de mi cuerpo como primeras señales de aviso	☐	☐	
Escribo lo que siento o lo hablo con alguien	☐	☐	
Divido la situación en pasos más pequeños y manejables	☐	☐	
Me recuerdo que las emociones son temporales y terminarán pasando	☐	☐	
Utilizo técnicas de conexión con el presente (por ejemplo, los cinco sentidos, agua fría o un paseo breve)	☐	☐	
Pido apoyo a una persona de confianza cuando me siento desbordado/a	☐	☐	
Me preparo para las situaciones que sé que me provocarán emociones intensas	☐	☐	
Distingo entre lo que puedo controlar y lo que no	☐	☐	
Cuando siento una emoción intensa, me doy tiempo antes de tomar decisiones importantes	☐	☐	

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

3B. La técnica STOP: una herramienta para gestionar emociones intensas en el momento

Practica esta técnica durante la sesión. Identificad juntos una o dos situaciones laborales reales en las que podría resultar especialmente útil.

S **Detente**	**T** **Toma aire**	**O** **Observa**	**P** **Procede con atención**
Haz una pausa. No reacciones de inmediato. Date un momento antes de hablar, actuar o responder.	Inspira lentamente contando hasta cuatro, mantén el aire mientras cuentas hasta dos y espira contando hasta seis. Repítelo dos veces. Esto ayuda a activar la respuesta de calma del cuerpo.	Observa qué sientes y piensas. Pon nombre a la emoción. ¿En qué parte del cuerpo la notas? ¿Qué interpretación estás haciendo de la situación?	Elige cómo responder en vez de reaccionar sin pensar. Pregúntate: ¿de qué respuesta me sentiría orgulloso/a? ¿Qué sería lo más útil ahora?

3C. Aprender de la experiencia

Piensa en situaciones reales en las que las emociones hayan influido. Reflexionar con honestidad, incluso sobre los momentos difíciles, es una de las mejores formas de desarrollar la autorregulación.

#	¿Qué ocurrió?	¿Qué sentí e hice?	¿Cuál fue el efecto?	¿Qué haría de otra manera o repetiría?
1	Una situación en la que reaccioné emocionalmente y después deseé haber respondido de otra forma			
2	Una situación en la que gestioné bien mis emociones y me sentí satisfecho/a con mi respuesta			
3	Una situación próxima que me produce ansiedad o incertidumbre			

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

Paso 4

La empatía en el trabajo

La empatía consiste en comprender y compartir los sentimientos de otra persona. En el trabajo, favorece la confianza, la comunicación eficaz y la colaboración en equipo.

4A. Empatía y compasión

Comprender la diferencia nos ayuda a responder a otras personas de una manera que favorezca la conexión. Comentad juntos qué columna te resulta más natural.

Compasión: sentir por otra persona	Empatía: sentir con otra persona
• «Eso suena muy difícil». • «Al menos no fue peor». • Ofrecer consejos o una solución de inmediato. • Sentir lástima desde la distancia sin implicarse. • «Sé exactamente cómo te sientes».	• «Eso suena muy difícil. Cuéntame más». • Acompañar el malestar de la otra persona sin intentar resolverlo enseguida. • «No sé qué decir, pero estoy aquí contigo». • «¿Qué sería lo que más te ayudaría ahora?». • Escuchar sin juzgar ni comparar su experiencia con la propia.

4B. Practicar la empatía: situaciones laborales

Lee cada situación y completa la tabla. Utiliza las emociones sugeridas como punto de partida. Puedes ensayar tus respuestas empáticas con el/la profesional que te acompaña.

#	Situación laboral	Puede que se sienta...	Una respuesta empática que podría dar	Qué podría resultarme difícil y por qué
1	Un/a compañero/a está más callado/a de lo habitual y parece distraído/a. Menciona que no ha dormido bien.	Cansado/a • Preocupado/a • Distante • Desbordado/a		
2	Un miembro del equipo comete un error en una tarea compartida. Parece avergonzado/a y se disculpa repetidamente.	Avergonzado/a • Ansioso/a • Con miedo a ser juzgado/a • Frustrado/a consigo mismo/a		
3	Un/a compañero/a recién incorporado/a parece dudar antes de hacer preguntas y evita al grupo durante los descansos.	Nervioso/a • Cohibido/a • Inseguro/a • Solo/a • Con ganas de integrarse		
4	Tu responsable te hace comentarios breves y directos sobre tu trabajo. Parece estar bajo presión y no explica sus motivos.	Estresado/a • Distraído/a • Bajo presión • Frustrado/a		

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

Paso 5

Emociones, salud y bienestar

Nuestro estado emocional influye en todos los ámbitos de la vida: cómo dormimos, trabajamos, nos relacionamos con otras personas y nos cuidamos. Reconocer estas conexiones es el primer paso hacia un mayor equilibrio.

5A. Cómo afectan las emociones a distintas áreas de mi vida

Completa cada fila con sinceridad. No se trata de acertar, sino de observar patrones e identificar lo que ya te ayuda.

Área de la vida	Cómo influye mi estado emocional actual en esta área	Qué me ayuda cuando las emociones son difíciles de gestionar	Algo que quiero cambiar o cuidar en esta área
Desempeño laboral Concentración, motivación, toma de decisiones y gestión de la carga de trabajo			
Relaciones profesionales Cómo me relaciono con compañeros/as, responsables y clientes			
Salud física Sueño, energía, apetito, tensión física y enfermedades			
Salud mental Estado de ánimo, autoestima, niveles de ansiedad y capacidad de afrontamiento			
Relaciones personales Cómo me relaciono con familiares y amistades fuera del trabajo			
Rutinas diarias Organización, puntualidad, autocuidado y citas			
Ocio y descanso Capacidad para desconectar, disfrutar, relajarse y dedicar tiempo a las aficiones			
Sentido de propósito Sentirme motivado/a, vinculado/a a mis objetivos y esperanzado/a respecto al futuro			

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

5B. Mis señales de aviso y mi plan de recuperación

Conocer tus primeras señales de aviso te permite actuar antes de que las emociones resulten abrumadoras. Completa esta sección junto con el/la profesional que te acompaña.

Mis señales personales de aviso cuando la carga emocional es demasiado alta	Mi plan de recuperación y apoyo
Señales físicas (por ejemplo, tensión, mal sueño o poca energía)	**Qué puedo hacer por mi cuenta**
Señales de comportamiento (por ejemplo, retraerme o evitar tareas)	**A quién puedo acudir para pedir apoyo**
Señales emocionales (por ejemplo, irritabilidad o sensación de no sentir nada)	**En qué quiero pedir ayuda al/a la profesional que me acompaña**

Paso 6

Mi objetivo de inteligencia emocional

Elige una habilidad de inteligencia emocional en la que quieras centrarte hasta la próxima sesión. Usa la tabla para planificar de forma concreta cómo practicarla en una situación real.

Revisa este objetivo al comienzo de tu próxima sesión y actualízalo a medida que avances.

La habilidad de inteligencia emocional que más quiero desarrollar	Por ejemplo: reconocer antes mis emociones • gestionar la ansiedad en el trabajo • responder con más empatía • mejorar mis relaciones laborales...
Por qué es importante para mi itinerario laboral	Por ejemplo: me ayudará a mantener la calma en las entrevistas • mejorar mi relación con mi responsable • sentirme menos agotado/a después del trabajo...
Una situación real en la que la practicaré	Por ejemplo: la próxima vez que reciba comentarios sobre mi trabajo • en mi próxima reunión de equipo • cuando note tensión con un/a compañero/a...

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

Una acción pequeña y concreta que realizaré	Por ejemplo: usar la técnica STOP antes de responder • poner nombre para mí mismo/a a la emoción que siento • preguntar a un/a compañero/a cómo se siente...
Qué podría dificultármelo	Por ejemplo: olvidarlo en ese momento • sentir demasiada ansiedad • no reconocer la emoción hasta que ya sea intensa...
Cómo afrontar esa dificultad	Por ejemplo: poner un recordatorio en el móvil • practicar primero con el/la profesional que me acompaña • reflexionar después de cada interacción en vez de hacerlo durante ella...
Cómo sabré que he avanzado	Por ejemplo: me siento más tranquilo/a en esa situación • respondo de forma deliberada en vez de reaccionar automáticamente • un/a compañero/a o el/la profesional nota la diferencia...

Notas para profesionales	
Patrones emocionales principales observados	**Fortalezas de inteligencia emocional que se pueden reforzar**
Aspectos que conviene seguir explorando	**Fecha y número de sesión**

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

ANEXO 7. Competencias digitales

Las competencias digitales son esenciales tanto para la vida cotidiana como para el desarrollo profesional. En el trabajo, facilitan tareas habituales como utilizar ordenadores, teléfonos móviles, plataformas en línea, herramientas de comunicación o sistemas digitales de registro horario. Las actividades siguientes ayudan a los/as profesionales a evaluar y reforzar progresivamente estas competencias, desde el uso básico de dispositivos hasta tareas laborales más complejas.

Para profesionales: Esta ficha de trabajo está dirigida a quienes orientan laboralmente a personas beneficiarias con problemas de salud mental. Ayuda a evaluar las competencias digitales actuales, practicar tareas clave con distintos dispositivos, servicios bancarios y herramientas de comunicación, y elaborar un plan personal de aprendizaje digital. Adapta cada actividad al ritmo y al punto de partida de la persona.

Paso 1

Mis competencias digitales actuales

Marca la columna que mejor describa tu nivel actual en cada competencia. Sé sincero/a: es un punto de partida, no una prueba.

Repasa la lista con el/la profesional que te acompaña. No hace falta que ya sepas hacer todo esto.

Competencia digital	☐ Nunca lo he intentado	☐ Lo he intentado, pero necesito apoyo	☐ Puedo hacerlo por mi cuenta	☐ Quiero mejorar
Utilizar un ordenador de sobremesa o portátil Ordenador	☐	☐	☐	☐
Utilizar un teléfono inteligente (llamadas, aplicaciones, mensajes) Móvil	☐	☐	☐	☐
Utilizar una tableta Tableta	☐	☐	☐	☐
Enviar y recibir correos electrónicos Comunicación	☐	☐	☐	☐
Buscar información en línea Internet	☐	☐	☐	☐
Rellenar formularios en línea (p. ej., solicitudes de empleo) Formularios	☐	☐	☐	☐

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

Hacer videollamadas (Zoom, Teams, WhatsApp) Vídeo	☐	☐	☐	☐
Gestionar archivos y documentos digitales Documentos	☐	☐	☐	☐
Utilizar una aplicación de calendario o recordatorios Organización	☐	☐	☐	☐
Banca en línea: consultar el saldo y los movimientos Banca	☐	☐	☐	☐
Banca en línea: hacer transferencias o pagos Banca	☐	☐	☐	☐
Configurar o gestionar domiciliaciones bancarias Banca	☐	☐	☐	☐
Hacer pagos digitales (sin contacto, PayPal, aplicaciones) Pagos	☐	☐	☐	☐
Buscar empleo y presentar candidaturas en línea Empleo	☐	☐	☐	☐
Participar en reuniones o sesiones de formación en línea Formación	☐	☐	☐	☐
Crear o actualizar una contraseña de forma segura Seguridad	☐	☐	☐	☐
Reconocer correos electrónicos sospechosos o mensajes fraudulentos Seguridad	☐	☐	☐	☐

Paso 2

Conocer mis dispositivos

Algunas tareas digitales resultan más fáciles en unos dispositivos que en otros. Piensa cuál utilizarías y qué experiencia tienes ya con él.

Escribe qué dispositivo utilizarías (ordenador / móvil / tableta / cualquiera) y anota tu experiencia en la última columna.

#	Tarea	Dispositivo que utilizaría (ordenador / móvil / tableta / cualquiera)	Mi experiencia con esta tarea
1	Enviar un correo electrónico formal a una posible empresa empleadora		
2	Hacer una videollamada para una entrevista de trabajo		
3	Consultar mi cuenta bancaria en línea		
4	Programar un recordatorio para una cita médica o de orientación		
5	Buscar empleo y presentar una candidatura en línea		
6	Descargar y rellenar un formulario de solicitud		
7	Participar en una sesión de formación en línea		
8	Hacer un pago sin contacto o digital		

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

9	Fotografiar un documento para enviarlo		
10	Leer y responder a un mensaje o una notificación del trabajo		

Paso 3

Comunicación digital

El correo electrónico y las videollamadas son esenciales en los itinerarios laborales actuales. Estas actividades te ayudan a practicar ambas habilidades en situaciones reales.

3A. Practicar el correo electrónico: planificar y redactar un mensaje profesional

En cada situación, anota en la columna central los puntos principales que quieras incluir. Después, escribe el asunto y la frase inicial en la columna de la derecha.

#	Situación	Puntos principales que incluir (espacio para planificar)	Mi propuesta de asunto y frase inicial
1	Acabas de tener una entrevista de trabajo. Quieres dar las gracias a quien te entrevistó y confirmar que sigues interesado/a en el puesto. ‣ Asunto, saludo, breve agradecimiento, una frase sobre tu interés y despedida.		
2	No puedes asistir a una sesión de formación en la que te has inscrito. Debes avisar con antelación a la persona organizadora y preguntar si puedes cambiar la fecha. ‣ Indica claramente la fecha, discúlpate brevemente, formula una pregunta directa y sé conciso/a.		

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

3	Solicitaste un empleo hace dos semanas y aún no has recibido respuesta. Quieres preguntar educadamente por el estado de tu candidatura. ‣ Menciona el puesto y la fecha en que presentaste la solicitud, mantén un tono positivo y no te disculpes por preguntar.		

3B. Preparación para una videollamada

Marca cada elemento para comprobar tu preparación para una videollamada profesional. Utiliza la columna de notas para escribir preguntas o aspectos que quieras practicar.

Habilidad para videollamadas	✓ Preparado/a	○ Necesito practicarlo	Notas / preguntas
Sé descargar y abrir la aplicación de videollamadas (Zoom, Teams, WhatsApp, etc.)	☐	☐	
Sé unirme a una reunión mediante un enlace o un código	☐	☐	
He probado la cámara y el micrófono antes de la llamada	☐	☐	
Sé silenciar y activar mi micrófono	☐	☐	
Sé encender y apagar la cámara	☐	☐	
He elegido un lugar tranquilo y bien iluminado para la llamada	☐	☐	
Sé utilizar el chat o la función de «levantar la mano»	☐	☐	
He anotado la hora, el enlace y la contraseña de la reunión, si la hay	☐	☐	
Sé qué hacer si pierdo la conexión durante una llamada	☐	☐	

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

Me he vestido de manera adecuada para el tipo de llamada (entrevista, formación, etc.)	☐	☐	

Paso 4

Banca y pagos digitales

Gestionar el dinero digitalmente es una habilidad esencial para la vida y el trabajo. Esta sección explica tareas bancarias importantes y te ayuda a identificar cuáles realizas con confianza.

Lee cada tarea bancaria y su descripción. Marca la tercera columna si ya la has realizado y utiliza la última para anotar tus preguntas.

Tarea bancaria	Qué significa / cómo se hace	☐ Ya lo he hecho	Mi pregunta o nota
Acceder a la banca en línea	Utilizar un nombre de usuario y una contraseña (o una aplicación con huella o reconocimiento facial) para acceder de forma segura a tu cuenta bancaria desde un ordenador o un móvil.	☐	
Consultar el saldo de mi cuenta	Ver cuánto dinero hay en tu cuenta y consultar los movimientos recientes.	☐	
Leer un extracto bancario	Comprender la lista de ingresos y pagos de tu cuenta durante un periodo. Es útil para elaborar un presupuesto y comprobar datos al solicitar prestaciones o empleo.	☐	
Hacer una transferencia bancaria	Enviar dinero a otra persona u organización introduciendo en línea el código de la entidad y el número de cuenta correspondientes.	☐	
Configurar una domiciliación bancaria	Autorizar a una empresa a cobrar automáticamente un pago periódico de tu cuenta (p. ej., el alquiler, la factura del móvil o los suministros).	☐	
Pagar una factura en línea	Utilizar la web o la aplicación de tu banco para pagar una factura puntual, indicando la referencia y el importe.	☐	
Utilizar el pago sin contacto	Acercar la tarjeta o el móvil al terminal de pago para comprar sin introducir el PIN (normalmente, por importes inferiores a 100 £).	☐	

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

Utilizar una aplicación de pago (PayPal, Apple Pay, etc.)	Pagar compras en línea o en persona con una cartera digital vinculada a tu tarjeta o cuenta bancaria.	☐	
Comunicar una operación sospechosa	Ponerte en contacto inmediatamente con tu banco (por la aplicación, por teléfono o por el chat en línea) si detectas un pago que no reconoces.	☐	
Utilizar la aplicación bancaria en mi móvil	La mayoría de los bancos tienen una aplicación gratuita para consultar el saldo, transferir dinero y gestionar la cuenta sin necesidad de ordenador.	☐	

Paso 5

Mantener la seguridad en línea

Saber proteger tus datos personales y reconocer los fraudes es una competencia digital básica en el trabajo y en la vida diaria.

Completa la lista de hábitos de seguridad y después revisa con el/la profesional la tarjeta informativa sobre fraudes que aparece más abajo.

Hábito de seguridad en línea	✓ Ya lo hago	○ Quiero empezar a hacerlo	Notas / preguntas
Utilizo contraseñas diferentes para el correo, el banco y otras cuentas importantes	☐	☐	
Mis contraseñas tienen al menos 8 caracteres e incluyen números y símbolos	☐	☐	
No comparto mis contraseñas ni códigos PIN con nadie	☐	☐	
Bloqueo el móvil o el ordenador cuando no lo utilizo	☐	☐	
Solo descargo aplicaciones de tiendas oficiales (App Store, Google Play)	☐	☐	
Compruebo la dirección de correo del remitente antes de pulsar un enlace	☐	☐	
Sé que mi banco nunca me pedirá la contraseña completa por correo electrónico o teléfono	☐	☐	

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

No abro enlaces de mensajes de texto inesperados sobre premios o entregas	☐	☐	
Utilizo una red wifi segura (privada) para realizar operaciones bancarias o introducir datos personales	☐	☐	

Paso 6

Mi plan de aprendizaje digital

Elige una competencia digital en la que quieras centrarte hasta la próxima sesión. Utiliza la tabla para planificar cómo la practicarás.

Completa esta tabla con el/la profesional que te acompaña. Consérvala como referencia y revísala al comienzo de la próxima sesión.

La competencia digital que más quiero desarrollar	P. ej., banca en línea, rellenar formularios, utilizar el correo, hacer videollamadas...
Por qué es importante para mi itinerario laboral	P. ej., necesito rellenar una solicitud de empleo en línea / utilizar Zoom para entrevistas a distancia...
El primer paso pequeño que daré	P. ej., ver un tutorial de cinco minutos / pedir a un familiar que me enseñe / practicar con el/la profesional...
Cuándo y dónde practicaré	P. ej., el martes por la tarde con mi móvil / el miércoles en la biblioteca...
Qué podría dificultármelo	P. ej., olvidarme / sentir ansiedad por cometer errores / no tener acceso a Internet...
Cómo afrontaré esa dificultad	P. ej., poner un recordatorio en el móvil / recordar que los errores forman parte del aprendizaje / utilizar el wifi de la biblioteca...

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

Reconocer los fraudes: tarjeta de referencia

Reconoce las señales de alerta. Indicios frecuentes de un mensaje fraudulento	Qué hacer en su lugar
• Urgencia: «¡Actúa ya o cerrarán tu cuenta!» • Ofertas demasiado buenas para ser verdad: «¡Has ganado 1000 £!» • Solicitud de datos personales: contraseñas, códigos PIN o número completo de la tarjeta • Enlaces o archivos adjuntos inesperados de remitentes desconocidos • Errores ortográficos y presentación poco profesional	• No pulses ningún enlace: entra directamente en el sitio web oficial • Llama directamente al banco utilizando el número que figura en el reverso de tu tarjeta • Reenvía los correos sospechosos a report@phishing.gov.uk • Reenvía los SMS sospechosos al 7726 (gratis en la mayoría de las redes del Reino Unido) • Si tienes dudas, detente, no respondas y consulta con alguien de confianza

Notas para profesionales

Nivel inicial de competencias digitales observado	**Competencias prioritarias para la próxima sesión**
Derivaciones o recursos adicionales recomendados	**Fecha y número de sesión**

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

ANEXO 8. Habilidades de comunicación

Desarrollar las habilidades de comunicación ayuda a relacionarse con mayor claridad, reducir los malentendidos y ganar confianza en los entornos profesionales y sociales. Las actividades siguientes ofrecen herramientas para practicar la comunicación en situaciones habituales del trabajo.

Herramienta	Objetivo principal	Frases útiles y ejemplos	Consejos para practicar y resultados esperados
1. Pedir aclaraciones	Practicar cómo pedir explicaciones claras cuando las instrucciones no se entienden o resultan ambiguas.	• «¿Podrías explicármelo de nuevo, por favor?» • «¿Qué documento debo preparar primero?» • «Quiero asegurarme de que lo he entendido bien».	Pedir aclaraciones es una habilidad profesional. Evita errores y reduce el estrés. Demuestra seguridad y responsabilidad.
2. Escuchar y repetir con mis palabras	Confirmar que he entendido la información principal expresándola con mis propias palabras.	• «Lo que he entendido es...» • «Entonces, mañana tengo que...» • «Lo importante es...»	Permite practicar al mismo tiempo la escucha, la atención y la confianza. Ayuda a comprobar que has entendido bien antes de actuar.
3. Elegir la mejor respuesta	Reconocer las diferencias entre la comunicación pasiva, asertiva y agresiva.	Reconoce respuestas respetuosas como esta: • «¿Podrías repetirlo más despacio, por favor? Quiero asegurarme de que lo he entendido».	Ayuda a desarrollar una comunicación asertiva, sin retraerse ni responder con agresividad. Resultado esperado: elegir respuestas respetuosas y eficaces.
4. Expresar una necesidad con claridad	Comunicar tus preferencias y necesidades laborales de forma directa y respetuosa.	• «Trabajo mejor cuando las instrucciones son claras». • «Trabajo mejor cuando puedo hacer preguntas». • «Trabajo mejor cuando conozco los pasos de antemano».	Utiliza frases breves, directas y respetuosas. Así podrás expresar lo que necesitas y ayudar a tus compañeros/as a comprender cómo apoyarte.
5. Iniciar una conversación	Ganar confianza para iniciar interacciones en el trabajo.	• «Buenos días, ¿cómo estás?» • «¿Puedo preguntarte algo?» • «Quería comprobar si esto es correcto».	Practica mediante juegos de rol. Resulta especialmente útil si te bloqueas o sientes ansiedad al iniciar una conversación. Ayuda a reducir las dudas iniciales.

Co-funded by the European Union
THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

6. Responder a los comentarios sobre mi trabajo	Recibir comentarios con calma y profesionalidad, sin ponerse a la defensiva ni retraerse.	• «De acuerdo, gracias. La próxima vez lo haré así». • «Entiendo. ¿Podrías enseñármelo una vez más?»	Desarrolla la capacidad de afrontar las dificultades y actuar con profesionalidad. Resultado esperado: respuestas sencillas y calmadas que muestren disposición a mejorar.
7. Observar la comunicación no verbal	Comprender cómo influyen el lenguaje corporal, el tono y el contacto visual en el mensaje.	Compara estas dos formas de decir «Entiendo»: mirar hacia otro lado y hablar en voz baja; o mirar a la persona y hablar con claridad.	Este ejercicio visual muestra el efecto de la postura, el tono y el contacto visual. Ayuda a reconocer cómo perciben otras personas nuestras señales no verbales.
8. Resumir lo que ha dicho otra persona	Demostrar escucha activa y comprobar que he entendido bien.	• «Entonces, lo que quieres decir es...» • «Si lo he entendido bien...» • «La idea principal es...»	Refuerza la escucha activa y muestra interés. Permite detectar malentendidos a tiempo y ganar confianza en las conversaciones.
9. Pedir ayuda	Sentirse más cómodo/a al pedir apoyo, sin vergüenza ni evitación.	• «¿Podrías ayudarme con esta parte?» • «No tengo claro cómo continuar». • «¿Puedes enseñarme el siguiente paso?»	Normaliza pedir ayuda como una habilidad laboral, no como un fracaso. Resultado esperado: saber solicitar apoyo con confianza.
10. Confirmar una cita o una tarea	Confirmar los detalles prácticos para evitar errores y ganar autonomía.	• «¿Puedo confirmar la hora de la cita?» • «¿Es este el documento correcto?» • «¿Tengo que llevar algo más?»	Aporta claridad y reduce la incertidumbre. Refuerza la autonomía y la responsabilidad. Demuestra profesionalidad y atención a los detalles.

Para profesionales: Esta ficha de trabajo ayuda a quienes orientan laboralmente a personas con problemas de salud mental. Permite explorar cómo se comunican las personas beneficiarias en el trabajo, identificar sus fortalezas y ganar confianza ante situaciones difíciles. Cada paso combina una breve explicación con una actividad de reflexión o práctica.

Paso 1 Mi estilo de comunicación

Piensa en cómo sueles comunicarte en cada situación laboral. Completa la tabla con sinceridad: no hay respuestas correctas o incorrectas. Es un punto de partida para reflexionar.

Situación	Cómo suelo comunicarme	Lo que me funciona bien	Lo que me resulta difícil
Durante una entrevista de trabajo			
Cuando hablo con mi responsable			
En una reunión de equipo o en grupo			
Cuando no entiendo una instrucción			
Cuando recibo comentarios o críticas			
Cuando siento ansiedad o me veo desbordado/a en el trabajo			

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

Paso 2

Tipos de comunicación

Existen tres tipos principales de comunicación. Lee las descripciones y después completa la tabla de actividades.

Verbal	No verbal	Escrita
Lo que decimos: las palabras, el tono de voz, la velocidad y la claridad al hablar. Se utiliza en entrevistas, conversaciones con responsables, llamadas telefónicas y reuniones.	Lo que comunica nuestro cuerpo: contacto visual, postura, expresiones faciales, gestos y espacio personal. A menudo transmite un mensaje más intenso que las palabras.	Lo que escribimos: correos electrónicos, mensajes de texto, currículos, cartas de presentación e informes. El tono y la claridad son especialmente importantes porque no disponemos del lenguaje corporal para apoyar el mensaje.

Actividad: identifica el tipo principal de comunicación en cada situación y anota lo que observas sobre tu propia forma de actuar.

#	Situación laboral	Tipo de comunicación (verbal / no verbal / escrita)	Qué observo de mi forma de comunicarme
1	Enviar un correo a tu responsable para pedir un día libre		
2	Percibir que un/a compañero/a está afectado/a aunque diga «Estoy bien»		
3	Presentarte con confianza al comienzo de una entrevista de trabajo		
4	Redactar tu currículo o una carta de presentación para solicitar un empleo		
5	Dejar un mensaje de voz para confirmar la hora de una reunión		
6	Mantener una buena postura y contacto visual al recibir comentarios sobre tu trabajo		

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

Paso 3 **Escucha activa**

Comunicarse bien no consiste solo en hablar: escuchar es igual de importante en el trabajo. Marca la columna que mejor refleje tu situación actual y escribe una pequeña acción con la que podrías practicar cada habilidad.

Habilidad de escucha	✓ Ya es una fortaleza	○ Quiero desarrollarla	Una acción para practicar
Mantengo un contacto visual que me resulta cómodo cuando alguien me habla	☐	☐	
No interrumpo a la otra persona antes de que termine	☐	☐	
Doy pequeñas señales de que estoy escuchando (asiento, digo «sí» o «entiendo»)	☐	☐	
Hago preguntas para comprobar que he entendido bien	☐	☐	
Puedo resumir con mis palabras lo que otra persona ha dicho	☐	☐	
Intento comprender el punto de vista de la otra persona aunque no esté de acuerdo	☐	☐	
Evito las distracciones (móvil, pensamientos dispersos) mientras escucho	☐	☐	
Presto atención al tono y al lenguaje corporal de la otra persona, no solo a sus palabras	☐	☐	

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

Paso 4

Comunicarme en situaciones difíciles

Lee cada situación laboral. En la segunda columna, escribe lo que harías o dirías normalmente. En la tercera, redacta una respuesta más clara y segura. Puedes utilizar las técnicas de la ficha sobre asertividad.

#	Situación	Lo que haría o diría normalmente	Una respuesta más clara y segura
1	Tu responsable te asigna una tarea nueva, pero no tienes claro qué espera de ti. Sientes ansiedad al pensar en pedir aclaraciones.		
2	Un/a compañero/a hace un comentario sobre tu trabajo que te parece injusto o hiriente. Te sientes mal.		
3	Necesitas solicitar a tu empleador/a una adaptación razonable (p. ej., un horario flexible, un espacio de trabajo más tranquilo o reuniones de seguimiento más frecuentes).		
4	Estás en una reunión de grupo y quieres compartir una idea, pero te da nervios hablar.		

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

Paso 5

Mi objetivo de comunicación para esta semana

Elige una habilidad de comunicación que quieras trabajar. Completa la tabla de objetivos para planificar cómo la practicarás antes de la próxima sesión.

La habilidad de comunicación que quiero practicar	P. ej., escuchar activamente, pedir aclaraciones, intervenir en reuniones…
Dónde y cuándo la practicaré	P. ej., en el trabajo el miércoles por la tarde, durante mi próxima reunión de equipo…
Qué haré de otra manera	P. ej., haré una pregunta para aclarar la tarea antes de empezar…
Cómo sabré que ha ido bien	P. ej., sentiré menos ansiedad; la otra persona entenderá lo que digo…
Qué apoyo podría necesitar	P. ej., un recordatorio del/de la profesional que me acompaña, una frase escrita que pueda consultar…

Notas para profesionales

Fortalezas observadas hoy	**Aspectos que conviene explorar en la próxima sesión**
Nota general sobre los avances	**Fecha y número de sesión**

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

ANEXO 9. Asertividad

La asertividad es la capacidad de expresar necesidades, opiniones, límites y sentimientos de forma clara y respetuosa. En el ámbito laboral es esencial para comunicarse con mayor eficacia. Las actividades siguientes permiten practicarla con situaciones de trabajo. Identificad juntos las respuestas pasivas, agresivas y asertivas en los casos que aparecen a continuación.

Situación	Respuesta pasiva	Respuesta agresiva	Respuesta asertiva	Reflexión profesional
Un/a compañero/a te pide a menudo que hagas parte de sus tareas. Te has cansado y quieres poner un límite.	Ahora estoy bastante ocupado/a, pero si de verdad no puedes hacerlo, puedo ayudarte.	Olvídalo. Nunca haces tu trabajo. Me tratas como a un/a esclavo/a.	Últimamente me pides ayuda con tareas que son responsabilidad tuya. Esto me resulta difícil porque supone más trabajo para mí. Preferiría que primero intentaras hacerlas por tu cuenta y que solo me pidieras ayuda si necesitas alguna aclaración.	
Tu responsable te explica una tarea rápidamente y no tienes claro qué debes hacer.	Vale... Creo que lo he entendido.	Nunca explicas bien las cosas.	Quiero asegurarme de hacerlo bien. ¿Podrías explicarme otra vez qué quieres que haga primero?	
Un/a compañero/a critica tu ritmo y te dice: «Trabajas demasiado despacio».	Tienes razón, no sirvo para esto.	Bueno, al menos yo hago las cosas mejor que tú.	Entiendo que el ritmo es importante. Intento hacer la tarea con cuidado. Si hay algo concreto que deba mejorar, estoy dispuesto/a a escucharlo.	
Un/a compañero/a te pide que te quedes más tiempo para cubrir parte de su trabajo, pero no puedes.	Vale, de acuerdo.	No. Ese es tu problema, no el mío.	Gracias por preguntarme, pero hoy no puedo quedarme. Ya tengo otro compromiso.	

Guía para la reflexión:

- ¿Qué tipo de respuesta suelo dar en situaciones parecidas?
- ¿Qué patrones observo en mi forma de comunicarme?
- ¿Qué barreras me impiden responder de manera asertiva?
- ¿Cómo puedo servir de modelo de comunicación asertiva para la persona beneficiaria?

Cómo construir una frase asertiva:

Paso 1: Describe la situación: «Cuando ocurre esto...».

Paso 2: Explica cómo te afecta: «Me siento...» o «Me resulta difícil cuando...».

Paso 3: Di claramente qué necesitas: «Preferiría...», «Necesito...» o «¿Podríamos...?».

Ejemplo

La situación es:	Me pongo nervioso/a cuando no entiendo las instrucciones
Lo que suelo hacer es:	Guardar silencio y fingir que lo he entendido
Lo que me gustaría decir es:	Que necesito que me expliquen la tarea con más claridad
Frase asertiva:	«Quiero hacerlo bien, así que necesito que me expliques de nuevo los pasos más despacio».

Ficha para elaborar una frase asertiva: Piensa en una situación laboral real y completa los apartados siguientes.

La situación es:	
Lo que suelo hacer es:	
Lo que me gustaría decir es:	
Mi frase asertiva es:	

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

Ejercicio de juego de rol: Practica cómo hablar con asertividad representando la situación anterior.

Primera ronda: mi respuesta habitual

Lo que diría **normalmente** en esta situación:

Segunda ronda: respuesta asertiva

Utilizando mi frase **asertiva** anterior:

¿Qué versión te resultó más natural?

¿Qué versión te ayudaría más en una situación real?

¿Qué te facilitaría hablar de esta manera en el trabajo?

¿En qué situaciones laborales te resulta más difícil ser asertivo/a?

¿Sueles guardar silencio, reaccionar con intensidad o encontrar un punto intermedio?

¿Qué frase de hoy podría resultarte útil en la vida real?

Técnicas de asertividad: *Las técnicas siguientes se describen en la ficha resumen de técnicas de asertividad del* ***Anexo 10***.

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

Ejercicio 1

Identificar la respuesta asertiva

Lee cada situación y las tres respuestas posibles. Rodea o subraya la asertiva y explica por qué en la última columna.

#	Situación	Tres respuestas posibles: rodea o subraya la asertiva	¿Cuál es asertiva y por qué?
1	**Tu responsable te pide que hoy te quedes más tiempo, pero tienes una cita médica que no puedes perderte.**	**A)** «Vale... Supongo que podría intentar cambiar la cita si de verdad no puede esperar». **B)** «Entiendo que es urgente. Tengo una cita médica que no puedo perderme. ¿Podemos buscar otra solución juntos?» **C)** «Ese no es mi problema. Me voy a las cinco y punto».	
2	**Un/a compañero/a te interrumpe cada vez que hablas en las reuniones de equipo.**	**A)** No dices nada y esperas, pero nunca consigues terminar lo que querías decir. **B)** «¿Podrías dejarme terminar, por favor? Quiero asegurarme de que se escuche mi opinión». **C)** «Siempre me interrumpes. ¡Eres muy maleducado/a y estoy harto/a!».	
3	**Tu empleador/a te pide que asumas un proyecto nuevo, pero ya tienes toda tu carga de trabajo cubierta.**	**A)** «¡Sí, claro! Ya encontraré la forma de hacerlo». **B)** «Me gustaría ayudar. Ahora mismo tengo la agenda completa. ¿Podemos revisar juntos las prioridades?» **C)** «¿Por qué sigues acumulándome tareas? Ya tengo demasiado trabajo».	

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

Ejercicio 2 — Poner nombre a la técnica

Lee cada intercambio y escribe en la última columna la técnica de asertividad utilizada.

#	Intercambio	Técnica utilizada (sándwich · disco rayado · aserción negativa · banco de niebla)
1	«Gracias por pensar en mí, pero no podré cubrir ese turno. Espero que encuentres a alguien. ¡Podríamos cambiarnos un turno en otra ocasión!» Pista: mensaje positivo + negativa + mensaje positivo	
2	«Entiendo que para ti es importante, pero sigo sin poder asumir ese proyecto adicional». [Dicho con calma, por tercera vez] Pista: repetir la negativa con empatía tantas veces como sea necesario	
3	Compañero/a: «¡Tu informe estaba lleno de errores!». Tú: «Tienes razón, se me pasaron algunas cifras. A partir de ahora lo revisaré con más cuidado». Pista: reconocer el error con calma, sin sentirse atacado/a	
4	Compañero/a: «¡Qué manera más rara de organizar tu mesa!». Tú: «Pongo a la izquierda los objetos que más utilizo». Pista: responder sobre el tema, no a la crítica en sí	

Ejercicio 3 — Elaborar tu propia respuesta asertiva

Lee la situación siguiente. Utiliza el esquema de cuatro pasos para escribir tu respuesta asertiva.

Situación: Tu responsable te hace comentarios críticos sobre tu trabajo delante de todo el equipo. Sientes vergüenza y malestar.

Paso	Qué decir	Escribe aquí tu respuesta
1	**Expresa cómo te sientes** «Cuando [situación], me siento...»	

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

2	**Demuestra que comprendes** «Entiendo que tú...»	
3	**Di qué preferirías** «Te agradecería que...»	
4	**Da las gracias por escuchar** «Gracias por...»	

Notas para profesionales	
Fortalezas observadas hoy	**Aspectos que conviene seguir practicando**
Objetivo para la próxima sesión	**Fecha y número de sesión**

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

ANEXO 10. Competencias transversales - Infografías detalladas

Gestión del tiempo para el día a día y el empleo

1 Conceptos clave

Concepto / área	Qué significa	Por qué es importante en el empleo	Consejos prácticos
1 Rutina	Repetir acciones básicas diarias en un orden similar	Favorece la previsibilidad, la puntualidad y la estabilidad	Mantén constantes la hora de levantarte y los pasos de la mañana
2 Horario	Un plan de lo que debe ocurrir durante el día o la semana	Ayuda a prepararse, recordar tareas y reducir el estrés	Usa un planificador diario o semanal y revísalo cada mañana
3 Conciencia del tiempo	Saber qué hora es y cuánto duran las tareas	Ayuda con la puntualidad, la finalización de tareas y una planificación realista	Usa alarmas, relojes, temporizadores y recordatorios
4 Prioridades	Decidir qué es lo más importante hacer primero	Reduce la confusión y la sobrecarga	Elige de 1 a 3 tareas principales por día
5 Ritmo	Hacer las cosas a una velocidad manejable	Previene el agotamiento y la frustración	Divide las tareas en pasos y haz pausas entre actividades
6 Transiciones	Pasar de una actividad o lugar a otro	Favorece la adaptación y reduce el estrés	Prepárate con antelación y deja tiempo de margen
7 Planificación anticipada	Pensar con antelación en lo que se necesitará más tarde	Mejora la fiabilidad y reduce el estrés de última hora	Prepara la ropa, el transporte o los documentos el día anterior
8 Pausas y descanso	Incluir tiempo para parar y recuperarse	Favorece la concentración, la regulación emocional y la resistencia	Programa pausas breves y protege las rutinas de sueño

2 Ideas clave para recordar

La estructura ayuda a reducir el estrés	Un plan claro puede hacer que el día se sienta más manejable
La rutina favorece la estabilidad	Repetir hábitos básicos ayuda a la persona a empezar y continuar el día
No todo tiene que hacerse hoy	Gestionar bien el tiempo también significa elegir qué puede esperar
Los pasos pequeños funcionan mejor que los grandes planes	Las acciones cortas y realistas son más fáciles de mantener
Las pausas forman parte de la productividad	Descansar favorece la continuidad y la concentración
El mejor horario es el que la persona realmente puede seguir	Un plan realista es más útil que uno perfecto

3 Señales de que puede necesitarse más apoyo

Dificultad para empezar el día	Levantarse tarde, faltar a citas, sentirse desorganizado desde la mañana
Dificultad para calcular el tiempo	Pensar que una tarea llevará 10 minutos cuando en realidad lleva 40
Olvidar compromisos	Perder entrevistas, sesiones, formaciones o la hora de la medicación
Sobrecargar el día	Planificar demasiado y luego sentirse bloqueado o frustrado
Dificultad con las transiciones	Tener problemas para pasar de casa al trabajo o de una tarea a otra
Poco equilibrio entre actividad y recuperación	Hacer demasiado sin descansar o evitar todas las demandas por sentirse desbordado

4 Consejos prácticos para profesionales

Construye primero una rutina sencilla	Empieza con una hora fija para levantarse y una secuencia matinal constante	Haz que el tiempo sea concreto	Sustituye "más tarde" por una hora especifica
Usa apoyos visuales	Planificador semanal, horario con colores, lista de comprobación, recordatorios en el móvil	Revisa lo que funciona	Pregunta: "¿Este plan fue realista para ti esta semana?"
Céntrate en un cambio cada vez	Primero la puntualidad, luego la planificación y después el ritmo	Normaliza los ajustes	La gestión del tiempo mejora con la práctica, no con la perfección

Mini actividad: Construir un día manejable

¿A qué hora suelo despertarme?	¿Qué es lo primero que necesito hacer por la mañana?	¿Cuál es una tarea importante para hoy?	¿A qué hora necesito salir de casa, si tengo que estar en algún sitio?	¿Cuándo haré una pausa breve?	¿Qué puedo preparar hoy para mañana?

Consejo práctico: Empieza por una parte del día. Hacer que una rutina sea más predecible suele ser más realista y eficaz que intentar organizarlo todo de una vez.

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

Habilidades de comunicación – Repaso rápido

Ficha de microaprendizaje para la práctica de apoyo al empleo

1) ¿Qué son las habilidades de comunicación?

Las habilidades de comunicación ayudan a una persona a expresarse con claridad, comprender a los demás, preguntar por lo que necesita y responder adecuadamente en diferentes situaciones. En los itinerarios de empleo, apoyan el acceso al trabajo, las relaciones en el lugar de trabajo, la adaptación y la retención laboral.

2) ¿Por qué es importante la comunicación?

Área	Por qué es importante
Búsqueda de empleo	Ayuda a la persona a presentarse, responder a preguntas y participar en entrevistas
Comprensión de tareas	Permite pedir aclaraciones y seguir las instrucciones correctamente
Relaciones en el lugar de trabajo	Ayuda a construir relaciones respetuosas con compañeros y supervisores
Regulación emocional	Favorece expresar malestar, desacuerdos o estrés de forma funcional
Autodefensa	Ayuda a la persona a comunicar necesidades, límites o solicitar apoyos
Sostenibilidad laboral	Reduce malentendidos, tensión y desmotivación temprana

3) Habilidades de comunicación clave

Habilidad	Qué significa
Escucha activa	Prestar atención a lo que dice la otra persona
Claridad	Expresarse de forma sencilla y comprensible
Pedir aclaraciones	Solicitar más información cuando algo no está claro
Asertividad	Expresar necesidades o límites con claridad y respeto
Comunicación no verbal	Usar tono, postura y expresión facial de forma apropiada
Responder a comentarios	Escuchar sin interrumpir ni reaccionar agresivamente
Turnos al hablar	Saber cuándo hablar y cuándo escuchar
Comprobar la comprensión	Asegurarse de que el mensaje ha sido entendido

4) Ideas clave para recordar

Estas habilidades mejoran con la práctica, la retroalimentación y situaciones reales.

- **La comunicación es una habilidad laboral**
- **No solo se trata de hablar bien**
- **El estrés puede afectar la comunicación**
- **Una comunicación clara previene problemas**
- **La asertividad es parte de la comunicación**
- **La comunicación se puede practicar**

5) Dificultades comunes

Dificultad	¿Cómo puede manifestarse?
Miedo al juicio	Guardar silencio incluso cuando algo no está claro
Baja confianza	Pedir disculpas en exceso o evitar interacciones
Ansiedad en situaciones sociales	Hablar demasiado poco, demasiado o no pedir ayuda
Dificultad para poner límites	Decir "sí" a todo y luego sentirse abrumado
Respuestas defensivas	Reaccionar con enfado o retraimiento ante comentarios
Malinterpretación de situaciones	Asumir intenciones negativas sin comprobar

Consejo práctico

Empieza con una situación real que te importe ahora. Practica una habilidad concreta cada vez, como pedir aclaraciones, responder a comentarios o expresar un límite con respeto.

Usa esta ficha como referencia rápida en el apoyo individual, talleres o formaciones previas al empleo.

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

Competencias Digitales

Uso de herramientas digitales de forma práctica, segura y funcional



1. ¿Qué son las competencias digitales?

Las competencias digitales son las habilidades prácticas necesarias para utilizar herramientas digitales con confianza, seguridad y eficacia en la vida diaria, la formación y las situaciones de empleo.

2. Por qué son importantes en el empleo

1. Búsqueda de empleo online
2. Correo electrónico y comunicación
3. Formularios y trámites digitales
4. Formación y reuniones online
5. Herramientas de trabajo y autonomía

3. Competencias digitales básicas

- Uso de dispositivos
- Correo electrónico
- Búsqueda de información
- Formularios online
- Documentos digitales
- Videollamadas
- Recordatorios / calendarios
- Seguridad básica online

4. Señales de alerta de que puede necesitarse apoyo

- Dificultad para completar tareas online
- Miedo a cometer errores
- Olvidar citas digitales
- Evitar la comunicación digital

5. Consejos prácticos

1. Practica una tarea cada vez
2. Utiliza guías sencillas paso a paso
3. Combina recordatorios en el móvil y en papel
4. Comprueba la comprensión después de practicar
5. Empieza con tareas de la vida real

6. Mini reflexión

¿Qué tarea digital es más importante para mi itinerario de empleo en este momento?

Pequeños pasos. Práctica real. Más confianza.

Las competencias digitales abren puertas a las oportunidades.

Co-funded by the European Union

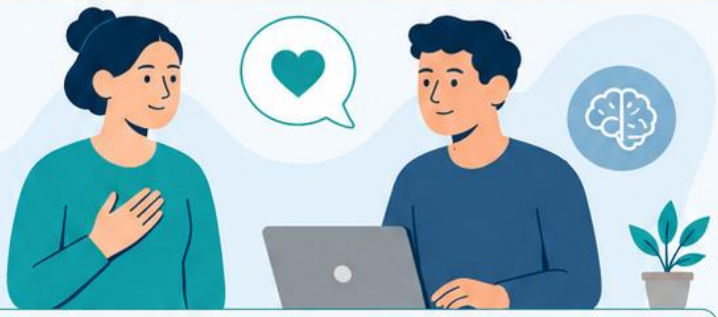
THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

FICHA DE MICROAPRENDIZAJE

Thriving Jobs

Inteligencia emocional en el entorno laboral

Herramientas prácticas para profesionales que apoyan a personas con problemas de salud mental (PSM) en procesos de inserción laboral.



Por qué es importante

La inteligencia emocional ayuda a construir relaciones seguras, reducir el estrés, prevenir conflictos y fortalece la motivación y la resiliencia, elementos clave para experiencias laborales satisfactorias y sostenibles.

- Mejores relaciones
- Menos estrés, más resiliencia
- Mayor motivación
- Inserciones más sostenibles

Las 4 áreas clave de la inteligencia emocional

1. Comprende tus propias emociones

- Reconoce lo que sientes y por qué.
- Pon nombre a la emoción: ira, ansiedad, tristeza, frustración, alegría...
- Observa las señales del cuerpo y los pensamientos vinculados a tus emociones.

Técnica práctica

Revisa cómo estás (1 min)

Haz una pausa y pregúntate:

- ¿Qué estoy sintiendo ahora?
- ¿Qué lo ha causado?
- ¿Qué necesito?
- ¿Qué está bajo mi control?

2. Gestiona tus emociones

- Regula las emociones intensas.
- Mantén la calma y el enfoque, especialmente en situaciones estresantes.
- Elige respuestas constructivas.

Técnicas prácticas

Técnica STOP (cuando las emociones están muy fuertes)

S – Detente
T – Toma aire
O – Observa: cuerpo, pensamientos, emociones
P – Prosigue: elige la mejor respuesta

Respiración de 6 segundos (reseteo rápido)

Inhala por la nariz durante 3 seg. Exhala lentamente por la boca durante 3 seg. Repite. Úsala antes de responder.

3. Muestra empatia hacia los demás

- Intenta comprender la perspectiva de la otra persona.
- Escucha activamente sin juzgar.
- Valida emociones y experiencias.

Técnicas prácticas

Escucha activa (método SOLER)

S – Sitúate
O – Postura abierta
L – Ligera inclinación hacia adelente
E – Contacto visual
R – Relájate

Frase de validación

Usa frases sencillas y genuinas:

- "Veo que esto te está resultando difícil."
- "Tiene sentido que te sientas así."
- "Gracias por compartirlo."

4. Comprende el impacto y adáptate

- Sé consciente de cómo tus emociones y reacciones afectan a otros.
- Adapta tu comunicación y comportamiento a cada situación.
- Fomenta un clima laboral positivo y respetuoso.

Técnicas prácticas

Revisión del impacto (después de una interacción)

- ¿Qué se ha intentado?
- ¿Qué impacto tuvo?
- ¿Qué puedo hacer de manera diferente la próxima vez?

Adapta tu estilo

Ajusta el tono, el ritmo y el lenguaje a la persona, al contexto y al momento. La flexibilidad genera confianza.

Cómo influye la inteligencia emocional en tu vida...

Vida personal
- Mejores relaciones
- Más autoestima
- Mayor satisfacción con la vida
- Decisiones más conscientes

Vida profesional
- Mejor comunicación
- Resolución de conflictos
- Trabajo en equipo efectivo
- Mayor rendimiento

Salud
- Menos estrés y tensión
- Mejor descanso
- Sistema inmunitario más fuerte
- Más energía

Equilibrio y bienestar
- Pon límites saludables
- Gestiona la carga de trabajo
- Tiempo para descansar y disfrutar
- Motivación sostenible

Aplica en tu trabajo diario

- Modela la conciencia y la regulación emocional.
- Crea espacios seguros para la expresión.
- Normaliza emociones, tuyas y las de los demás.
- Celebra los avances y pequeños logros.
- Cuida para poder apoyar mejor a otras personas.

Recordatorio de autocuidado

No puedes sostener a otras personas si tú estás agotado. Da pequeños pasos cada día para recargarte. Tú también importas.

Ejemplo práctico

Llega una persona visiblemente frustrada. Tú te tomas un día para respirar, haces una pausa, bespiras, escuchas, validas y le ayudas a planificar acciones concretas. ¿Cómo va el estrés y la motivación? Mejoran.

Idea clave

La inteligencia emocional es una habilidad que se puede practicar. Fortalece las relaciones, favorece la inclusión y ayuda a construir empleos prósperos.

Las personas, primero.
Las emociones importan.
Empleos prósperos.
Trabajemos con propósito.

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

Cómo rechazar una petición

Técnica	Qué hacer	Ejemplo de frase
Rechazo abierto	Expresa tu negativa de forma clara y directa, sin justificarla.	*"No tenía planeado salir, así que me quedaré en casa."*
Técnica del sándwich	Di algo positivo + rechaza la petición + di algo positivo de nuevo.	*"Gracias por pensar en mí, pero no podré salir —aunque podríamos quedar otro día."*
Disco rayado (repetición)	Muestra empatía y repite tu negativa con calma todas las veces que sea necesario.	*"Entiendo que te gustaría ir acompañado, pero hoy prefiero quedarme en casa."*
Reafirma y pone límites	Reafirma tu decisión y explica cómo te gustaría que la otra persona respete tu decisión.	*"Ya te he dicho que no voy a salir. Me gustaría que respetaras mi decisión y no insistieras más."*

Cómo responder a una crítica

Tipo de crítica	Técnica	Qué hacer	Ejemplo de frase
Constructiva / parcialmente cierta	**Aserción negativa**	Reconoce tu error con calma, sin ponerte a la defensiva. Pide disculpas si has afectado a otras personas.	*"Tienes razón, llegué tarde — disculpa por eso."*
Malintencionada / injusta	**Banco de niebla (desviar)**	Responde con un comentario relacionado con el tema, ignorando la crítica en sí.	*"Este reloj no te queda nada bien."* → *"La correa es metálica."*

Cómo expresarte con respeto — guiones paso a paso

Situación	#	Qué decir
Algo me molesta o no estoy de acuerdo	1	Expresa cómo te sientes.
	2	Explica que entiendes a la otra persona.
	3	Di cómo te gustaría que se comportara.
	4	Agradece que te haya escuchado.
Alguien me desrespeta o eleva la voz	1	Pídele a la otra persona que te respete.
	2	Expresa cómo te sientes.
	3	Di cómo te gustaría que te tratara.
Alguien me propone algo que no quiero hacer	1	Agradece la invitación.
	2	Comunica que no quieres hacerlo.
	3	Propón otra opción o plan alternativo.

Co-funded by the European Union

THRIVING JOBS Enhancing Job Quality for People with Mental Health Conditions

Información del documento

Proyecto: Thriving Jobs. Enhancing Job Quality for People With Mental Health Conditions

Número de convenio: 2025-1-ES01-KA210-VET-000353846

Título: Apoyo al empleo centrado en la persona. Manual para el Profesional

Consorcio:

- Fundación Sorapán de Rieros | FSR (España)
- Fondazione Progetto Itaca (Italia)
- Tecnopolis - Parco Scientifico e Tecnologico (Italia)

Coordinación, edición y autoría:
Arturo De Wilde Pulido, Anna Ressa, Francesco Baglioni, Gaia Buono, Rosa Núñez Fernández

Con la cooperación y el apoyo de: Alessandro Cataldo, Alessandro Pascazio, Ana Isabel Llorente Llorente, Andrea Rodríguez Bernal, Antonio Spera, Cristina Raho, Davide De Nicolò, Giuseppe Del Grosso, Ivan Rotunno, Laura Ressa, Maria Carmela Marcoli, María Iglesias Trujillo, María Rey Moreno, Mario Piccirilli, Paolo Raciti, Pasquale Valente, Sara Durán Moreno, Teresa Cabanillas, Valle Gómez Terrón

Fecha: Septiembre 2026

El proyecto Thriving Jobs está cofinanciado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados son responsabilidad exclusiva de los autores (consorcio de Thriving Jobs) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los del Servicio Español para la Internacionalización de la Educación (SEPIE). Ni la Unión Europea ni la Agencia Nacional SEPIE pueden ser consideradas responsables de los mismos.