

# Tècniques d'assessorament individual I

L'acció orientadora

Marta Colomé Camon



**SOC**

Servei d'Ocupació  
de Catalunya



Generalitat de Catalunya  
Departament de Treball



Unió Europea  
Fons Social Europeu

**UOC**  
UNIVERSITAT DE CATALUNYA

## **Introducció**

L'acció orientadora té la funció de vetlla de l'evolució del projecte professional d'acord als elements clau i a l'assoliment de les fites establertes per la persona. El desenvolupament d'un projecte professional és un procés de canvi dinàmic, implica identificar necessitats, contrastar situacions, fer balanç entre oportunitats, desigs i possibilitats, decidir entre alternatives, experimentar, identificar i transferir competències, avaluar resultats, etc.

L'eix que vertebra la feina de l'orientació laboral és afavorir que la persona pugui analitzar a partir del contrast d'alternatives la posició en què es troba respecte al context en què es mou i prengui decisions. Decisions que s'evidencien en la definició d'objectius. La tasca orientadora, doncs, queda lluny de l'avaluació diagnòstica, la interpretació de resultats i la proposta d'accions per superar les mancances i reconduir el biaix ocupacional que presenta la persona.

L'assessorament individual i grupal són els elements mitjançant els quals s'articula la construcció del projecte professional. Cal preparar amb detall cada una de les actuacions i evitar l'estandardització perquè cada persona té un projecte, el seu. En aquest sentit planificar la tasca combinant els diferents formats de treball grupal, conjugat amb l'assessorament individual resulta productiu.

Per a l'elaboració del present mòdul s'ha comptat amb els estudis d'investigació de metodologia portats a terme des de Surt, Associació de Dones per la Inserció Laboral, així com de la seva pròpia experiència en el camp de la inserció laboral.

## **Objectius**

Aquest mòdul didàctic intenta proporcionar als participants del curs una sèrie de coneixements i habilitats per tal d'assolir els objectius següents:

- 1.** Conèixer els tipus d'orientació: individual i grupal.
- 2.** Saber estructurar l'entrevista individual.
- 3.** Facilitar recursos tècnics per afavorir l'anàlisi, la decisió i l'acció a través de l'assessorament individual.
- 4.** Facilitar recursos tècnics per a potenciar la identificació, transferència i experimentació competencials a través de l'assessorament individual i grupal.
- 5.** Facilitar recursos tècnics per a dinamitzar grups.

## 1. L'orientació individual i grupal

Les persones que accedeixen als dispositius d'ocupació cerquen sovint feina "ja i de qualsevol cosa". D'entrada caldrà treballar amb elles la importància d'ajustar les expectatives i els temps i, posteriorment, convidar-les a realitzar un procés d'inserció laboral mitjançant el qual puguin definir i executar el seu projecte professional.

Segons l'opció tècnica d'aquest document, el projecte professional té uns moments clau que segueixen una coherència lògica que no té res a veure amb una seqüència lineal i cronològica. Repasseu-los:

- Conèixer què em demana i m'ofereix el mercat de treball.
- Descobrir quins són els meus interessos i motivacions.
- Triar alternatives d'ocupacions valorant interessos, oportunitats i possibilitats.
- Conèixer el perfil competencial i les condicions de treball de cada ocupació triada.
- Analitzar els factors personals i els factors competencials per obtenir la meva ocupabilitat vers les ocupacions estudiades.
- Decidir un/s objectiu/s laboral/s.
- Identificar quines competències em cal desenvolupar per assolir l'objectiu.
- Definir i experimentar un Pla de Desenvolupament Competencial.
- Assolir l'objectiu laboral.

### Pla de Desenvolupament Competencial

El Pla de Desenvolupament Competencial també es coneix com a Pla de Millora de l'Ocupabilitat o Pla d'Execució del Projecte.

Fixeu-vos en els verbs que s'utilitzen per definir els diferents moments del projecte: conèixer, descobrir, triar, analitzar, decidir, identificar, experimentar i assolir. Estan directament relacionats amb la capacitat d'anàlisi per la presa de consciència i de decisió que la persona ha de posar en joc constantment en l'avenç del procés.

Aquest és l'eix que vertebrava la feina de l'orientació laboral: afavorir que la persona pugui analitzar a partir del contrast d'alternatives la posició en què es troba respecte al context en què es mou i prengui decisions. Decisions que s'evidencien en la definició d'objectius. La tasca orientadora, doncs, queda lluny de l'avaluació diagnòstica, la interpretació de resultats i la proposta d'acions per superar les mancances i reconduir el biaix ocupacional que presenta la persona.

A més, el desenvolupament d'un projecte professional és un procés de canvi dinàmic, implica identificar necessitats, contrastar situacions, fer balanç entre

oportunitats, desitjos i possibilitats, decidir entre alternatives, experimentar, identificar i transferir competències, avaluar resultats, etc. L'acció orientadora té la funció de vetlla de l'evolució del projecte professional d'acord als elements clau i a l'assoliment de les fites establertes per la persona.

Del perfil d'orientador/a, per al contingut d'aquest mòdul, destaquem les competències de què ha de ser un/a expert/a en:

- Competències i anàlisi funcional.
- Anàlisi dels factors estructurals, personals i competencials que dibuixen l'ocupabilitat dels diferents grups d'incidència que s'atenen.
- Metodologies i recursos tècnics per a l'acció orientadora individual i grupal.
- Metodologia i tècniques per a la intermediació.

Al fil del que s'ha exposat, l'atenció professional cerca que la persona analitzi, contrasti, prengui consciència i decideixi, i també que identifiqui, transfereixi i experimenti competències en relació al seu projecte. Les estratègies i accions per estimular aquestes capacitats es poden dur a terme de manera individual i grupal.

### 1.1. L'orientació individual

L'orientació individual està destinada al subjecte únicament; cerca que la persona disposi del coneixement convenient per tal que analitzi i valori diferents variables i alternatives i que prengui decisions en relació al propi procés. Té la força que tot el contingut de treball fa referència directa a les necessitats i opcions de la persona en relació al context. Principalment es realitza a través d'**entrevistes**.

Els següents són **alguns criteris** clau:

- El/la professional treballa sobre la formulació d'**hipòtesis** que ha de transformar en elements de treball per a l'orientació. La hipòtesi és una interpretació (provisional i qüestionable) basada en indicis que en cap cas poden ser considerats certes absolutes.
- Mitjançant l'assessorament, la persona gestiona el coneixement útil per desenvolupar-se eficaçment en les qüestions relatives al projecte. En ocasions es facilitarà informació directa, però sobretot es proveirà de **fonts i d'estratègies per a la recerca, descoberta i anàlisi de la informació necessària**.
- La relació entre la persona i el/la tècnic/a d'orientació és professional i té com a full de ruta el **projecte professional**: un/a assessora per a la construc-

#### Acció orientadora: sinònims

En alguns materials podeu trobar que l'acció orientadora rep el nom d'acció tutorial, de relació d'ajuda, *counseling*, *coaching*, etc. De vegades s'utilitzen com a sinònims tot i que tenen aplicacions diferents.

ció del projecte i l'altre/a el defineix i executa. Les conclusions a què s'arriba a mida que avança el procés han de ser propietat de la persona orientada, així les farà operables i les convertirà en fites.

Hi ha diferents tipus d'entrevista, la classificació ve donada pel moment del procés en què es trobi la persona:

- **Entrevistes inicials:** són aquelles que tenen com a finalitat clarificar i confirmar la demanda expressada, presentar la idea de projecte professional, crear vincle, començar a treballar sobre alguns factors d'ocupabilitat.
- **Entrevistes de definició i seguiment:** mitjançant les quals s'informa i es donen estratègies per la cerca, anàlisi i decisió respecte al elements clau del projecte professional. També, se'n realitzen de seguiment amb que la persona pugui fer una avaluació continua de l'execució de l'acció que estigui fent per la consecució d'una de les fites establertes. Algunes de les entrevistes que es trobarien en aquesta categoria són:
  - entrevistes de conclusió sobre el coneixement del mercat de treball i la capacitat de situar-se en el context;
  - entrevistes de conclusió sobre interessos i motivacions ocupacionals;
  - entrevistes d'anàlisi de l'ocupabilitat;
  - entrevistes per la identificació i desenvolupament de competències clau per l'ocupabilitat;
  - entrevistes per l'establiment d'objectius del Pla i seguiment d'aquest;
  - entrevistes de seguiment de la recerca activa de feina;
  - etc.
- **Entrevistes de tancament:** que tenen l'objectiu d'avaluar i concloure el procés. Caldrà treballar per la consolidació de l'objectiu laboral, per tant, s'acostumen a pactar unes entrevistes de seguiment per al manteniment del lloc de feina, tot i que també es poden considerar altres qüestions com, per exemple, la promoció o la reorientació.

## 1.2. L'orientació grupal

L'orientació grupal està destinada a un grup de persones que tenen necessitats i objectius de treball compartits. El grup és un element incentivador ja que fa emergir molts i diversos elements d'anàlisi i treball a partir del posicionament, les opinions i experiències dels membres que el componen. Es realitza a través de **sessions grupals**.

És complicat definir què és un grup ja que cal contemplar força variables: la mida, el tipus, el grau de cohesió, la fase en què es troba, el grau d'implicació dels integrants, etc. Un seguit de **trets definitoris** aporta la noció de grup:

- Un grup està format per dues o més persones.
- Comparteixen certs continguts (normes, objectius, sistemes de comunicació, afectes, prejudicis, estereotips, etc) que conformen la cultura comú del grup.
- Els membres del grup interaccionen entre si, mentre cooperen per aconseguir els objectius del grup (acceptats per la majoria dels seus membres) i tenen una pertinença temporal.

L'organització de l'activitat dirigida cap a un o més objectius és el tret més determinant per definir un conjunt d'individus com a grup.

Així, el treball en grup és una peça cabdal en l'orientació. El grup, en si, és un **catalitzador** per al grup:

- La persona entra en contacte amb altres subjectes que estan en una situació semblant. Aquest fet li permet relativitzar: no és l'única que està passant per aquesta conjuntura.
- El contrast amb altres punts de vista li proporciona nous enfocaments i components per analitzar, entendre, explicar, dimensionar, etc. les pròpies experiències.
- El grup té un efecte multiplicador en l'aprovisionament d'alternatives, solucions, recursos, etc. per a les diferents qüestions que es plantegen a nivell particular i/o col·lectiu, presents i futures.
- Facilita l'aprenentatge i el desenvolupament de competències ja que es poden plantejar estratègies i dinàmiques participatives de treball en contextos simulats i/o reals per experimentar competències i, a través de l'observació i l'anàlisi, arribar a identificar-les i transferir-les a altres contextos.
- En el grup es posen en joc moltes competències: treball en equip, comunicació, relació interpersonal, negociació, iniciativa, liderat, organització de la feina, gestió de les emocions i de l'estrès, etc. Suposa tot un banc d'experimentació que genera moltes possibilitats de construcció, a més permet integrar l'assessorament individual per a la identificació, avaluació, transferència, definició d'estratègies, etc. per a noves proves en diferents contextos.
- El grup és un element constructiu, portador essencialment d'experiències positives, però també pot ser generador de males pràctiques. Respectar els

críteris per al bon funcionament del grup i gestionar el conflicte des de la prevenció i la resolució exigeix, també, execució competencial. Així, el grup posa a prova les capacitats, un exercici sempre útil per al desenvolupament.

Hi ha moltes variables per a la **classificació** d'un grup. Aquí s'opta per la **condició de la mida**. Davant la diversitat de classificacions segons la mida del grup, l'elecció més generalitzada per ser la més senzilla és la següent:

- Grup petit, màxim 12 membres
- Grup mitjà, màxim 40 membres
- Grup gran, més de 40 persones

Força autors i autores consideren que el número ideal de membres que ha de tenir un grup per a obtenir un òptim funcionament i rendiment és de 8/10 persones, ja que permet la implicació, la participació, l'organització i la coordinació en el treball.

Hi ha diferents tipus de **sessions grupals**, la seva aplicació dependrà del grup i el tema a tractar. Se'n citen tres:

1) **Sessió informativa**. Té com objectiu oferir informació sobre un tema en concret; pot dirigir-se a un número ampli de persones perquè la comunicació és bàsicament unidireccional: de l'expert/a al públic; el grau de participació és limitat. Alguns formats en què el contingut descansa sobre l'expert/a són: conferència, ponència, exposició, simposi. També n'hi ha que són més participats, ja que un grup d'experts/es interactuen davant del públic: col·loqui, entrevista, taula rodona, debat, etc.

En inserció laboral aquest tipus de sessions es poden utilitzar per: **presentar** la cartera de serveis que ofereix el dispositiu d'ocupació a les persones futures usuàries o als i a les representants de les empreses; **exposar** la situació del mercat de treball (dades estadístiques, evolució, etc.); **entrevistar** un/a professional competent amb la finalitat de conèixer el perfil professional requerit per a l'exercici d'una ocupació concreta; conèixer diferents tipus de processos de selecció exposades per representants de diverses empreses (a través de taula rodona o ponències), etc.

2) **Sessió formativa**. Té com objectiu afavorir la capacització per al desenvolupament de competències tècniques i bàsiques. El desenvolupament de les sessions impliquen una interacció entre professorat i alumnat amb un alt grau de participació d'aquest darrer. Generalment s'empra una metodologia teòrico-pràctica.

En inserció laboral, en aquesta categoria s'inscriu la formació professional-ocupacional per a l'adquisició de competències tècniques d'una ocupació en



qualsevol dels seus formats (curs, mòduls monogràfics, taller, prova, pràctiques formatives, etc.) que es basa en l'experimentació competencial en contextos el més reals possibles i en l'alternança (combinant formació en el centre i pràctiques en l'empresa); també els cursos per a l'aprenentatge de llengües; els mòduls de vies i tècniques per a la recerca de feina i altres.

**3) Sessió de treball.** Té com a finalitat principal proporcionar elements per a la identificació, transferència i experimentació de competències. El grup és el protagonista, ja que el contingut de la sessió parteix del coneixement i dels recursos de cada participant. L'orientador/a té la funció de **facilitador/a**: modera, dinamitza i aporta estratègies, línies de treball i informació oportuna de manera dosificada quan el moment ho requereix.

A més, aquesta opció metodològica té gran valor perquè fomenta la motivació ja que la persona sent que la sessió respon directament a les seves necessitats i que ella pot enriquir a la resta del grup amb la seva experiència i aportacions.

En inserció laboral es pot treballar així en tots els moments del projecte i en diversos formats. Alguns exemples: per la definició de perfils professionals a partir de la posada en comú de la informació obtinguda en la recerca individual; per l'experimentació de competències d'afrontament (negociació, gestió de l'estrès, organització de la feina, etc.) a través de dinàmiques grupals; per la identificació de competències de relació mitjançant la posada en comú de les evidències recollides individualment de la pròpia experiència, etc.

L'assessorament individual i grupal són els elements mitjançant els quals s'articula la construcció del projecte professional. Cal preparar amb detall cada una de les actuacions i evitar l'estandardització perquè cada persona té un projecte, el seu. En aquest sentit planificar la tasca combinant els tres formats de treball grupal, conjugat amb l'assessorament individual resulta productiu.

## 2. L'estructura de l'acció: l'entrevista i la sessió grupal

### • Entrevista

L'entrevista inclou quatre passos: **preparació, execució, registre i valoració**. Sovint passa que es redueix l'entrevista a una part de l'execució, el desenvolupament. Els tres exercicis són imprescindibles per a realitzar una entrevista d'orientació, en cas contrari s'estarà practicant una conversa.

**Preparar** l'entrevista significa resoldre algunes qüestions:

- Quines són les hipòtesis?
- Quin és l'objectiu?
- Quin és el nucli o tema central de l'entrevista?
- Quins altres temes s'han de tractar?
- De quina manera s'han de plantejar?
- Quan i on s'ha de fer?
- Quina durada ha de tenir?

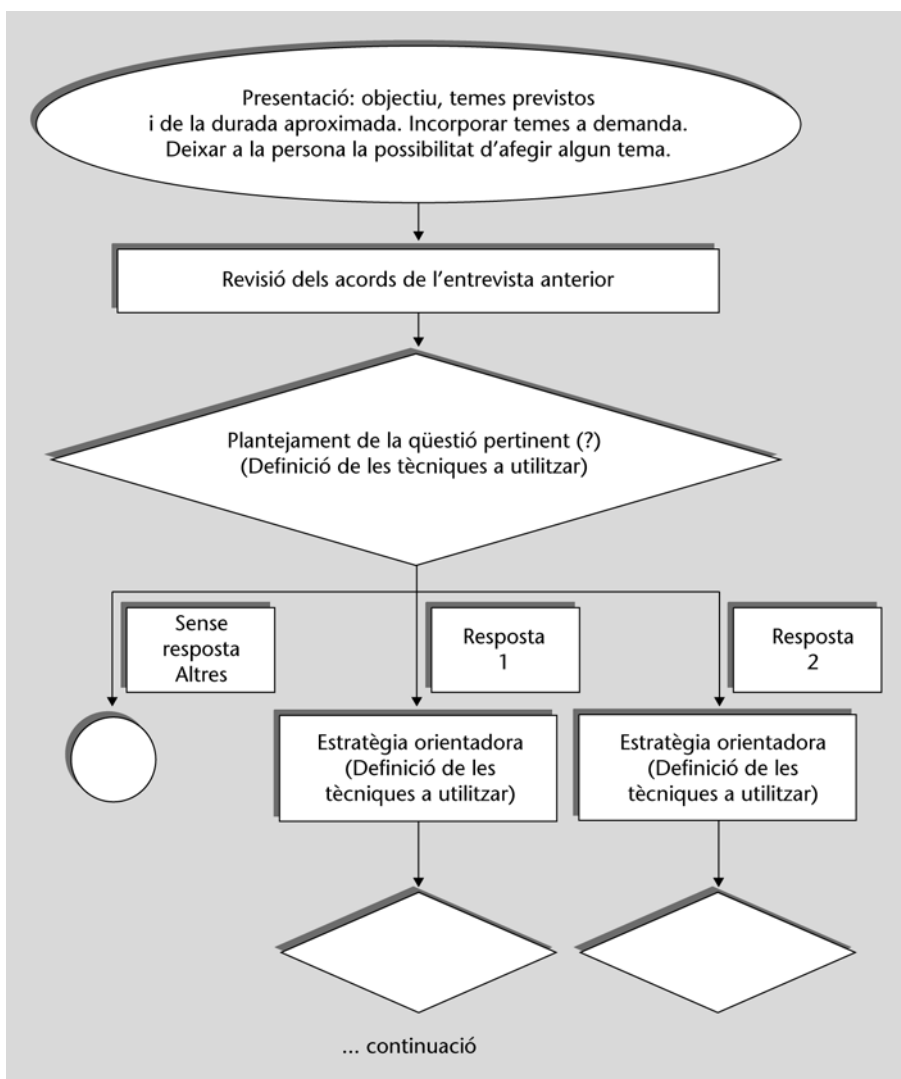
Una manera de preparar-se l'entrevista és utilitzar una pauta amb uns punts per tal d'assegurar que es fa una previsió completa de l'evolució:

<b>Fitxa de preparació d'una entrevista</b>	
Nom de la persona:	Data propera entrevista:
<b>Punts destacats de l'entrevista anterior:</b>	
Recuperar els acords presos en l'entrevista (o entrevistes) anterior/s, destacar la informació necessària per a l'entrevista en preparació.	
<b>Objectiu/s:</b>	
Marcar l'objectiu (o objectius) respectant la continuïtat del procés. Identificar quin és el tema (o temes) central(s) a abordar i quins altres temes relacionats s'han de tractar.	
<b>Aspectes a tenir en compte:</b>	
Recuperar de trobades anteriors o de la informació que es té d'altres professionals aquells aspectes que tenen relació amb els temes que es tractaran al llarg de l'entrevista i que poden afavorir o dificultar el desenvolupament d'aquesta.	
<b>Cos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolupament: Proposar una estructura de l'entrevista d'acord als temes a tractar i al plantejament d'<b>estratègies, d'accions i preguntes</b> que es cregui més adient. Preveient, a més, els <b>recursos tècnics</b> amb què s'abordaran els temes.</li> </ul>	
<b>Notes:</b>	

El **desenvolupament** vol d'una preparació exhaustiva. El diagrama en arbre i el mapa mental poden ser dues tècniques vàlides perquè:

- Assegura que les entrevistes es preparen obligant el/la orientador/a a posar-se en el lloc de la persona entrevistada.
- La mecànica reflecteix l'exercici de la presa de consciència i de decisió a partir d'alternatives.
- Trenca amb la preparació d'entrevistes d'un sol recorregut en el que mana són les qüestions i els temes a tractar per part del o de la professional i no es consideren les possibles respostes i decisions de la persona.

Per exemple, una part del diagrama en arbre:



El desenvolupament també es pot realitzar d'una manera més senzilla sense que es perdi el sentit expressat en els punts anteriors. Es tracta de fer una llista amb els punts que es considerin claus per a l'assoliment de l'objectiu de l'entrevista i formular preguntes obertes, associades a cada pregunta les possibles

respostes i les possibles accions d'orientació a realitzar. Amb aquesta fórmula es perden els vincles entre preguntes, respostes i accions, el fil conductor que porta a la idea de recorregut.

En qualsevol cas el que cal evitar és que l'entrevista es converteixi en un interrogatori per a la obtenció i interpretació de la informació o en una conversa que derivi en altres temes no prevists ni vinculats als objectius.

El **registre** ha de recollir el contingut estricte de l'entrevista. A continuació es mostra una fitxa que integra els elements de plantejament: objectius i temes a tractar, i els de recollida: desenvolupament i conclusions/acords.

Per tant, les impressions, **valoració** i hipòtesis que el/la professional vagi generant s'hauran d'apuntar en un document a banda d'ús particular.

Registre d'entrevista	
Nom de la persona: Nom del/a tècnic/a: Data: Moment del projecte:	
Plantejament	Objectius
	Temes a tractar
Recollida	Desenvolupament
	Conclusions i acords

Cada cas ha de tenir el seu expedient amb tot el fons documental: documentació, material tècnic de treball, fulls de registre, etc. L'orientador/a ha de realitzar periòdicament informes tècnics, com a mínim el de final de procés. Una idea de pauta:

### Informe tècnic del cas

**Dades personals** (es pot adjuntar fitxa personal)

#### Fase inicial

##### Dades d'acollida

Procedència .....

Demanda expressada/operable .....

Compromís .....

#### Fase de treball (projecte professional)

<input type="checkbox"/> Coneixement del que demana i ofereix el mercat laboral	Nivell d'assoliment, resultats assolits, accions realitzades
<input type="checkbox"/> Identificació d'interessos i motivacions	
<input type="checkbox"/> Tria d'alternatives d'ocupacions valorant interessos, oportunitats i possibilitats	
<input type="checkbox"/> Coneixement del perfil competencial i les condicions de treball de cada ocupació triada	
<input type="checkbox"/> Anàlisi dels factors personals i competencials en relació a les ocupacions triades	
<input type="checkbox"/> Elecció d'objectiu/s laboral/s	
<input type="checkbox"/> Identificació de les competències a desenvolupar	
<input type="checkbox"/> Definició i desenvolupament del Pla de Millora de l'Ocupabilitat	
<input type="checkbox"/> Assoliment de l'objectiu laboral	

#### Fase de tancament

Valoració procés .....

Consolidació objectiu .....

#### Valoració tècnica

En quin moment del projecte professional està?

Hipòtesi i proposta següents passos (planificació).

Valoració tècnica

Aquest informe val per presentar un cas a l'equip en la reunió de seguiment que és convenient mantenir amb una certa regularitat.

- **Sessió grupal**

Igual que l'entrevista, les sessions grupals s'han de **preparar, executar, registrar i valorar**. A continuació es presenta una pauta que integra la part de preparació i registre.

En la valoració caldrà incorporar els desajustos, les incidències, etc., analitzar les possibles causes i proposar mesures per reconduir la situació, de millora del rendiment, etc.

En les sessions de grup de treball s'acostuma a seguir una pauta:

- 1) **plantejament:** tema, objectiu, criteris;
- 2) **desenvolupament:** aportació coneixements i recursos, anàlisi, discussió;
- 3) **tancament:** conclusions, noves propostes per properes sessions, calendari de seguiment.

Per a la realització d'aquestes sessions s'utilitzen tècniques de dinàmica de grups.

Sobre la dinàmica de grups podeu veure la subunitat 4.4.

<b>Fitxa preparació/registre sessió grupal</b>	
Projecte: Orientador/a: Data: Objectiu: Nom sessió:	
<hr/> <b>Fitxa tècnica</b> Núm. participants: Àmbit: Durada: Material necessari: Esquema de treball:	
Preparació ↓	Objectius
↓	↓
↓	↓
<b>Desenvolupament</b>	
Accions temporitzades Tècniques que s'utilitzaran	
<b>Conclusions</b>	
<b>Valoració tècnica</b>	

### 3. Recursos tècnics per a l'assessorament individual

El projecte professional és un procés de canvi orientat a l'acció. L'orientador/a intermèdia entre la persona i el mercat de treball i ha de facilitar que la persona pugui desenvolupar les capacitats que li són necessàries, un exercici permanent basat en la pràctica i l'experiència: identificant, transferint i experimentant coneixements i capacitats de manera simultània de l'experiència que es té a l'experiència que es genera.

La funció orientadora es basa en la clarificació permanent, en la provisió d'informació i l'estimulació de coneixement, en la promoció de la capacitat d'anàlisi, en el contrast d'alternatives, en la mobilització per a l'acció. Així, la persona promou la presa de decisió i acció des de la reflexió.

Les diferències en l'estil d'avaluar i prendre decisions relatives a l'ocupabilitat de la persona i el/la orientador/a poden venir marcades per la distància generacional, de gènere, de classe, d'hàbitat rural/urbà o d'origen ètnic i, fins i tot, es poden superposar categories en una mateixa persona. Aquestes diferències poden aparèixer també en l'estil i les normes relatives a la comunicació, les formes d'expressar emocions, l'ús dels silencis, l'estil d'explicació i les formes de concebre el comportament masculí i femení. S'han d'evitar les suposicions o conclusions associades a generalitzacions i centrar-se en un procés comunicatiu clarificador.

#### 3.1. La comunicació

La comunicació eficaç és la competència clau per a l'exercici de la tasca orientadora. Una definició de la competència de la comunicació és: capacitat d'expressar mitjançant el llenguatge verbal, no verbal i escrit pensaments, conceptes i idees amb correcció, de manera amena i comprensible per a qui rep el missatge. Cal expressar la informació de manera que es capti l'atenció i l'interès del/de la receptor/a.

En aquesta subunitat s'inclouen quatre recursos que afavoreixen la qualitat comunicadora:

- l'escolta activa,
- la reformulació,
- la clarificació,
- la devolució.

### 3.1.1. L'escolta activa

L'escolta activa és un procés complex (Alemany, 1995); es tracta d'atendre amb interès per tal de donar valor a la paraula de l'altra persona. Significa escoltar des del punt de vista de qui parla. Aquesta escolta implica atenció plena cap a l'interlocutor/a: captar el significat de la totalitat del missatge, d'allò que expressa directament i indirectament. Cada reunió és un nou punt de partida en què el/la tècnic/a ha d'escoltar l'entrevistat/da i facilitar que aquest/a manifesti les seves demandes i interessos.

Per aconseguir una bona escolta activa s'ha de tenir una total disposició vers l'altra persona, és possible, perquè disposem de suficient espai mental per escoltar fins a quatre vegades el que es diu i per observar i entendre allò que no es diu. La capacitat d'atenció mitjançant l'escolta activa es pot millorar amb l'entrenament continuat. Marín i Medina (1997) proposen vuit indicacions per a mantenir l'atenció:

- 1) Manteniu el contacte ocular amb la persona que parla.
- 2) Indiqueu que escolteu dient "sí" i assentint amb el cap.
- 3) No expresseu inicialment el propi acord o desacord; mostreu simplement que heu comprès el que ha dit la persona que parla.
- 4) Deixeu les pauses per animar la persona que parla a què ho continuï fent. No ompliu els silencis.
- 5) No desplaceu el centre d'atenció de la conversa de la persona que parla, mostrant desacord, canviant de tema o parlant d'un mateix.
- 6) Formuleu preguntes obertes per animar la persona que parla a continuar parlant.
- 7) Resumiu o remarqueu, de tant en tant, el que diu la persona que parla per mostrar que l'heu comprès.
- 8) Mostreu que podeu acceptar com se sent la persona que parla.

A més és important transmetre atenció amb el llenguatge no verbal, utilitzar un to de veu mesurat i proporcionar un entorn el més agradable possible. També cal tenir en compte alguns obstacles per tal de prevenir-los i gestionar-los. Per exemple: el soroll i fonts de distracció de l'entorn; estats físics com el cansament o una malaltia; emocions negatives com l'angoixa, la por, la irascibilitat, etc.; judicis a partir d'estereotips i prejudicis.

A nivell preventiu, Thomas Gordon (citat a Miller, 1999) ha delimitat dotze tipus de respostes que són indicadors de manca d'una comunicació basada en l'escolta activa:

- 1) Ordenar, dirigir o encarregar.
- 2) Alertar o amenaçar.
- 3) Donar consell o suggerir solucions.
- 4) Persuadir amb lògica, discussió o ensenyança.



- 5) Moralitzar, sermonejar o dir a les persones el que "haurien" de fer.
- 6) Estar en desacord, jutjar, criticar o culpabilitzar.
- 7) Estar d'acord, aprovar.
- 8) Culpabilitzar, ridiculitzar o etiquetar.
- 9) Interpretar o analitzar.
- 10) Reafirmar, simpatitzar o consolar.
- 11) Qüestionar o posar a prova.
- 12) Distreure's, fer broma o canviar de tema.

### 3.1.2. La reformulació

Reformular és un recurs que permet al o a la orientador/a retornar (efecte mirall) a la persona allò que li ha comunicat reflectint el contingut verbal i no-verbal del missatge. També expressa la seva resposta mitjançant codis verbals i no-verbals. La reformulació va de la mà de l'escolta activa, un/a bon/a professional estableix la comunicació a partir d'aquests dos elements.

Amb la reformulació, la persona sent que és agent actiu del seu procés: es pre-tén que aquesta prengui consciència respecte a la seva situació i l'evolució del seu procés de canvi. Reflectint el missatge rebut es possibilita que la persona tingui una percepció nova davant la situació expressada per tal d'objectivar i donar un nou significat al que li està passant.

En el cas que el que expressa la persona sigui confús (perquè que té dificultats formals, perquè el contingut del que ha de dir li suposa un tràngol, etc.), la resposta-mirall ajuda a fer més fluïda i estructurada l'entrevista i evita que un possible malentès s'instal·li ja que es va verificant de manera continuada que la recepció de les respostes ha estat correcta.

La reiteració i la clarificació són recursos s'inclouen en la reformulació.

- **La reiteració**

En reiterar el/la professional cerca retornar a la persona el missatge que ha emès de manera estructurada sense afegir nova informació per tal que pugui percebre el que ha manifestat des d'un enfocament diferent. També ha de transmetre que l'està escoltant demostrant que ha entès el que manifesta. Es pot aconseguir:

- **Resumint** de manera clara i breu el missatge.
- **Parafrasejant** mitjançant una explicació d'allò que s'ha interpretat.
- **Remarcant** algun aspecte clau d'allò que ha verbalitzat la persona.
- **Estructurant** el missatge amb una reordenació diferent dels continguts.
- **Aclarint** alguns aspectes concrets.
- **Repetint** les darreres paraules.

- **Mostrant**, mitjançant els indicadors citats, una actitud d'escolta activa.
- **Reflectint** els estats d'ànim i sentiments que la persona manifesta.
- **La clarificació**

La clarificació és una de les funcions fonamentals en la tasca orientadora al llarg de tot el procés perquè es donen moltes situacions de confusió provocades per motius molt diversos. Sovint passa que les expectatives que es genera la persona respecte els acords no corresponen a la perspectiva del/de la tècnic/a. Algunes estratègies de clarificació permeten, a més, posar de manifest altres aspectes no explícits que el/la professional ha pogut identificar a partir de la comunicació.

Aquestes estratègies estan dirigides a facilitar que la persona pugui anar posant en relació els elements cognitius o racionals, emocionals i d'actuació perquè sovint davant un fet o situació es produeix una ambivalència entre el que la persona explica i la seva reacció emocional.

Bàsicament cerca que la persona pugui analitzar i explicar-se aquella situació, pensament, sensació, etc. des d'un altre angle, tenint en compte altres enfocaments. Per això pot ser útil demanar-li a la persona que obtingui més informació; a banda de les tècniques es poden utilitzar algunes variables situacionals que a la persona li faciliti trobar vies per ampliar i/o reformular la informació: **qui, què, on, quan, com, per què i per a què**.

La reformulació té tot un ventall de **fórmules verbals** que afavoreixen i asseguren la qualitat tècnica ja que:

- El/la professional manifesta a la persona que allò que es disposa a dir és el que ell/a ha comprès i no necessàriament allò que ella ha dit.
- La persona sent que és la protagonista i qui millor coneix els seus sentiments i la seva situació. En reformular, el/la professional fa referència directa i explícita al missatge.
- El/la tècnic/a retorna i demana verificació.

Algunes d'aquestes fórmules són:

- A l'inici de la frase, per evitar que la relació es basi en afirmacions i certes productes de la interpretació: "Em sembla haver entès...", "Allò que jo he entès és...", "Tinc la impressió que...", "Malgrat que em pugui equivocar intueixo que...", "Pot ser que...?".
- Al final de la frase, per facilitar la verificació i la resposta: "... És això?", "... És així?", "... Ho he entès bé?", "... Vaig bé?", "... Estàs d'acord?", "... És el que volies dir?", "... Vols que parlem més sobre aquest tema?", ...

- Per posar nom al possible estat d'ànim associat que es desprèn de l'expressió: "... em pregunto com et deus sentir després d'això que m'has dit", "posant-me en el teu lloc, crec que deus estar sentint ...", "et noto ...", "et sents ...?", "... pel que comentes és un tema que sembla que t'angoixa, és així?"

Per tal d'assegurar que la persona és la veritable responsable del projecte professional, un/a orientador/a s'expressarà plantejant més preguntes que afirmacions, deixant que sigui ella qui prengui les decisions que consideri oportunes fruit de la gestió d'informació i alternatives.

### 3.2. Tècniques per a l'anàlisi i el contrast

En les entrevistes l'orientador/a promou un clima de confiança per tal que la persona se senti disposada a expressar-se. La seva feina és escoltar activament i reduir les seves actuacions a aquelles que estimulen el canvi amb la màxima claredat i concreció. Una entrevista molt conduïda o un plantejament molt directiu privarà al/a la professional d'informacions molt significatives i inhibirà el paper de la persona.

El projecte professional implica una gran dosi d'anàlisi i d'acció, és un procés complex que avança per conseqüència i no per seqüència. La presa de consciència, la presa de decisió i l'acció són els tres vèrtex d'un triangle dinàmic entre els que s'estableixen corrents retroalimentades. La complexitat d'aquests processos és enriquidora però pot provocar en la persona un estat de confusió o angoixa i en el/la professional la necessitat d'establir un itinerari d'accions fixes vàlid per a tothom.

Tenir recursos per a facilitar l'anàlisi i de clarificació és la manera que el procés vagi dibuixant-se d'acord a les necessitats particulars de cada usuari/a.

#### 3.2.1. Les preguntes obertes

Les preguntes obertes són aquelles que faciliten l'expressió més autèntica i espontània. Especialment en les primeres entrevistes, la inseguretats pot provocar que la persona presenti alguna resistència a expressar-se. S'ha d'evitar caure en el parany de les preguntes-respostes, aquella situació en què l'entrevistador/a formula preguntes tancades (que ja contenen la resposta en sí mateixes) i l'entrevistat/da es limita a reaccionar sense que es produeixi cap intercanvi significatiu.

La majoria d'aquestes preguntes s'inicien amb les paraules: **què, com, quan, on, qui, quin, per què, per a què**. Cada paraula inicial convida a l'anàlisi de

#### Gestionar els silencis

Les preguntes obertes s'hauran de combinar amb respostes-reformulació, síntesi, accions per oferir informació i altres recursos per evitar caure en un interrogatori. Alguns autors fins i tot desaconsellen fer més de tres preguntes seguides. Gestionar adequadament els silencis i convidar a completar les respostes d'una manera àmplia pot ser un bon recurs per facilitar que l'expressió de molts aspectes que en un qüestionari tancat rarament apareixerien.

#### Exemples de preguntes obertes

Les següents frases són alguns exemples de preguntes obertes:

- Què creus que et podem oferir aquí?
- Com ens has conegut?
- Quins consideres que han pogut estar els motius de la pèrdua de feina?

diferents aspectes. Per exemple: *què*: fets i informació, *com*: processos i emocions, *quan i on*: temps i lloc, *qui*: persones, *per a què*: raons i motivacions.

### 3.2.2. Les preguntes motivadores

Algunes preguntes i algunes expressions poden tenir un cert poder per facilitar el canvi. Potenciar aquest tipus de preguntes pot donar suport al procés de presa de decisions en situacions complexes. En la comunicació amb la persona, el/la professional ha d'estar especialment atent/a a identificar aquelles expressions, per poder-les reforçar, que manifesten: la necessitat de canvi, la preocupació davant del repte que li suposa, la disposició i intenció de canvi, el compromís i l'oportunitat, és a dir, la disposició de suportar el cost del procés.

### 3.2.3. Les preguntes clau

Hi ha persones que, malgrat la seva bona predisposició, poden mostrar dubtes respecte a un veritable compromís cap a l'acció: poc convenciment, certa confusió o actituds de retrocés.

Per assegurar-se que la persona està realment disposada i preparada per a afrontar l'acció, es poden fer unes preguntes que resultin claus per a la presa de consciència i decisió en referència al compromís, per a clarificar que certament està preparada per a fer el pas endavant. Pot ser útil formular preguntes a partir de la informació de què es disposa.

### 3.2.4. Les frases afirmatives

Les frases afirmatives estimulen en la persona la confiança en si mateixa i reflecteixen interès, respecte i confiança per part del o de la orientador/a.

### 3.2.5. La síntesi

La síntesi facilita que la persona prengui consciència del moment en què es troba el procés, dels temes que s'han tractat, les alternatives que s'han valorat i els acords als que s'ha arribat. Al mateix temps, permet distingir entre la informació central i altres aspectes que han aparegut en l'entrevista.

És un recurs que s'utilitza al llarg de tota la relació per la seva finalitat clarificadora i estructuradora.

És especialment útil en començar l'entrevista recordar el punt en què es va quedar en l'entrevista anterior i en finalitzar-la per aclarir quin és el camí a prendre fins a la propera entrevista. D'aquesta manera, a més a més de donar

#### Exemples de preguntes motivadores

Les següents frases són alguns exemples de preguntes motivadores:

- Bé doncs, sembla que estàs convençuda que vols reincorporar-te al mercat de treball?
- La recerca de feina exigeix planificació i dedicació. Dius que tens una idea clara de què implica. Vols que veiem com has pensat d'organitzar-te?... Creus que necessites un cop de mà?...
- Dos cops has lligat una entrevista i no hi has anat. Dius que a la tercera va la vençuda. Perfecte, què creus que fa que aquest cop sí?

#### Exemples de preguntes clau

Les següents frases són alguns exemples de preguntes clau:

- Felicitats, si tot va bé la setmana vinent comences a treballar. Com et sents?... Hi ha alguna cosa que vulguis tractar?
- Dius que no estàs segur que estiguis preparat per treballar i que potser vols fer un altre curs. Què t'ho fa pensar?... Et sembla que repassem què et demana l'empresa i què els pots oferir tu?

#### Exemples de frases afirmatives

Les següents frases són alguns exemples de frases afirmatives:

- Estàs aconseguint tots els objectius que t'havies proposat.
- Ja coneixes els teus punts forts i els teus punts febles, conèixer els punts febles és un punt fort perquè et permet cercar vies de millora.

#### Síntesi i resums breus

Cal distingir la síntesi dels resums breus que s'utilitza per a la reformulació.

una idea clara i ordenada del punt en què es troba, ofereix una visió global de la situació i la persona pot identificar els aspectes positius i negatius i veure les relacions de causalitat.

### 3.2.6. Mirant enrera/mirant endavant

A mida que el procés avança és habitual que perdre la perspectiva dels avenços aconseguits i del que queda per assolir els objectius. El procés d'inserció comporta moments de pèrdua perquè es posen en jocs molts elements i acostuma a estar associat a una situació de necessitat que pot generar frustració si les expectatives no es van veient acomplertes. L'assessorament té la funció permanent de facilitar l'ajust d'expectatives-demandes-necessitats entre si i amb oportunitats-possibilitats.

És especialment útil recuperar el producte de l'anàlisi de l'ocupabilitat: factors que afavoreixen i dificulten l'ocupabilitat, i avaluar-ne la millora. També, aturar-se i repassar el Pla: objectius assolits i per assolir.

De vegades, serà bo anar més enrera encara, per exemple per explorar quina era la seva situació en els darrers mesos respecte a l'actual i quina preveu que serà en un futur proper i/o més llunyà.

### 3.2.7. La recapitulació

La recapitulació es tracta d'una mena de resum final del treball de preparació realitzat. Amb la recapitulació es pretén que la persona visualitzi el conjunt del camí recorregut per tal que agafi força de cara a l'acció. És important que la visió que s'ofereixi sigui assertiva, emfatitzant els encerts i positivitzant els entrebancs sense ignorar-los.

La recapitulació ha de:

- Recuperar la demanda inicial i els termes amb què es va contractar la relació amb el servei i amb l'assessor/a.
- Reprendre els factors que es van considerar crítics en diagnosticar l'ocupabilitat.
- Incloure el disseny i l'execució del projecte professional per a l'assoliment d'uns objectius.
- Fer un repàs del desenvolupament del projecte al punt actual: de l'assoliment d'objectius, dels acords presos, dels èxits, dels entrebancs, de la realització de les diferents activitats previstes (formació, pràctiques, recerca...), i de noves propostes.

#### Exemples de frases per veure els avenços

Les següents frases són alguns exemples de frases per veure els avenços:

- Recordes quan vam analitzar l'ocupabilitat que vas concloure que ho tindries molt complicat per trobar feina?... Com et veus respecte a aquell moment? Què has millorat, en què estàs igual?
- I en quant de temps creus estaràs treballant? ... Et sembla un temps raonable – poc, massa- per aconseguir tots els objectius que t'has proposat?

- Incorporar un recull de moments, situacions, actituds i expressions significatives en què es reflecteix l'avenç del procés.
- Recordar moments, situacions i frases en què la persona hagi mostrat major fermesa per a comprometre's a l'acció.

La recapitulació es pot fer a partir d'una exposició ordenada per part de l'orientador/a o reconstruint conjuntament amb la persona el aspectes clau del projecte. En qualsevol dels formats, aquesta tècnica posa sobre la taula els elements necessaris perquè la persona confirmi les seves possibilitats per a afrontar l'acció. És important que faci una valoració de tot el que se li ha exposat i expressar els seus desacords o el seu convenciment.

### 3.2.8. L'anàlisi d'un cas

Es necessita objectivar una situació per poder analitzar-la globalment després de prendre'n distància. Quan és té aquesta visió de conjunt, es pot focalitzar en aquells aspectes que creuen que poden ser la causa, interferir o aportar noves solucions.

De vegades, la reformulació és un recurs insuficient perquè la persona aconseguixi la distància necessària. El plantejament d'un cas aliè pot ajudar a què aquesta analitzi la situació sense sentir el pes de la implicació i li sigui més fàcil trobar sortides realistes i concretes. Una proposta per procedimentar el plantejament:

- Es planteja un cas -un fet, problema o situació- concret exposat detalladament per assegurar-ne la comprensió.
- S'analitza la situació descrivint els fets rellevats: la causa que ha provocat la situació, possibles motius pels quals la persona reproduceix el patró d'error, etc.
- També es pot plantejar una qüestió per a facilitar l'anàlisi o obrir una nova via d'anàlisi.
- Es promou que la persona cerqui alternatives que es podrien haver pres per preveure el desenllaç. S'estimula la recerca de solucions a partir de les conclusions obtingudes de l'anàlisi de la situació.

### 3.2.9. La confrontació

La confrontació s'entén com una pràctica mitjançant la qual s'evidencien les contradiccions que expressa la persona: una invitació constructiva a examinar una forma de comportar-se que obstaculitza el canvi. La confrontació no és

#### Joc de rol

Un recurs complementari és plantejar un joc de rols. Mitjançant la representació i l'anàlisi posterior, es pot prendre consciència de les reaccions i accions amb què ha respost davant de la situació.

una tècnica per a coaccionar a la persona i obligar-la a abandonar el seu punt de vista o acceptar el diagnòstic professional.

És la pràctica professional mitjançant la qual s'intenta que la persona prengui consciència de les actituds incoherents o que obstaculitzen el procés. El/la professional ajuda a trobar els recursos necessaris per a superar-les, convidant-la a evitar la resistència i prendre noves perspectives sobre la realitat.

La confrontació és un recurs desaconsellat en les primeres trobades. És necessari tenir en compte algunes consideracions:

- La relació ha d'estar consolidada.
- S'ha de buscar el moment apropiat, assegurar-se que la seva actuació serà ben rebuda i que el seu objectiu és l'ajuda: alliçonar a la persona és diferent de confrontar.
- S'ha de confrontar una situació o actitud concreta, no aspectes generals, a partir d'evidències identificables per totes les parts.
- La confrontació no és un estil, sinó un recurs puntual del qual no es pot abusar.
- S'ha de formular seguint les expressions esmentades en la reformulació.
- La decisió de recollir o rebutjar la proposta és de la persona. El/la tècnic/a ha de preveure alternatives per donar-li continuïtat tant si aquesta és acceptada com si no ho és.
- Abans de prendre l'opció de la confrontació, s'ha de valorar si es poden utilitzar tècniques de reflexió i clarificació.

### **3.2.10. La informació i el suggeriment**

La persones que accedeixen a un dispositiu d'inserció tenen dificultats per cercar, trobar, aconseguir o mantenir una feina. Algunes d'aquestes dificultats recauen en els recursos i competències de la persona, d'altres vénen donades per impediments objectius com les barreres del mercat laboral a la incorporació d'alguns/es treballadors/es. En qualsevol cas, moltes de les persones que s'atenen des d'aquests serveis demanen als i a les professionals que les assessori, informi, aconselli o digui el que han de fer.

En ocasions el/la professional haurà de facilitar informació en forma d'opinió, crítica constructiva o suggeriment promovent, però, l'expressió d'opinions i de motivacions per sí mateixa.

Per assegurar que és una actuació professional i puntual i evitar un transvasament de responsabilitat, es poden tenir present alguns aspectes:

- Esperar que la persona demani la informació o el suggeriment, evitar avançar-se i demanant sempre el retorn per part de la persona.
- Oferir la informació fent referències a altres casos similars.
- Donar més d'una opció, posant a l'abast de la persona un ventall de suggeriments per tal que aquesta decideixi quin és el camí que considera més adient.
- De vegades, la persona demana opinió però en realitat necessita una empenta o estímulo per a seguir avançant. Pot ser suficient una missatge motivador.
- La informació ha de ser objectiva i descriptiva. Formular-se de manera clara i assegurar-se que ha estat entès.
- El missatge ha de ser concret i específic, respecte a una actitud concreta que es puguin modificar.
- S'ha de cercar el moment i el context oportuns.
- Ha de permetre's que la persona l'accepti o la rebutgi.
- S'ha de donar en un clima de confiança.

### **3.3. Tècniques per a la decisió i l'acció**

L'acció és el moment de màxim afrontament. El procés d'inserció és un procés de canvi orientat a l'acció, provoca una infinitat d'emocions que afecten (algunes afavoreixen i altres dificulten) la capacitat de decisió, afrontament i d'actuar. L'ambivalència i la indecisió són dos efectes habituals.

El/la professional ha d'aplicar tècniques que facilitin a la persona mapes globals amb el detall de les alternatives possibles, de manera que pugui visualitzar beneficis i costos de les diferents possibilitats obertes.

#### **3.3.1. El balanç decisió**

El balanç decisió implica el següent procés:

1) Definir un objectiu, una situació, una actitud, etc. i les diferents opcions que es poden prendre.



2) Col·locar les opcions en una taula i anar definint aspectes positius i negatius de cada opció.

Opció A		Opció B	
Positiu	Negatiu	Positiu	Negatiu

### Terminologia

Mantenint la correlació, es poden canviar els termes per descriure els aspectes positius i negatius de les accions. En comptes de "positiu" també es pot usar: "avantatges", "sí", "a favor", "beneficis", "pros", etc. I enlloc de "negatiu": "inconvenients", "no", "en contra", "costos", "contres", etc.

3) Amb la pantalla complerta d'avantatges i inconvenients, s'analitza el resultat i es treballa per veure possibles associacions, mobilitat, modificacions, etc. entre arguments i l'impacte en el projecte professional.

4) Es deixa el temps necessari per a què la persona s'ho pensi i prengui una decisió per alguna de les alternatives o per cap.

També és una tècnica vàlida en cas que es vulgui veure avantatges i inconvenients d'una sola opció però el resultat és més ric si es contrasten més d'una opció, que no han de ser dues necessàriament, es pot ampliar el número sempre que no suposi un col·lapse.

Es pot entrenar o estimular el balanç decisional partint d'un exemple aliè a la persona abans de proposar el cas o la situació d'anàlisi que afecta a la persona.

### Exemples de balanç decisional

Alguns exemples de balanç decisional són: Treballar / no treballar; accés a feina A / accés a feina B; promoció a feina B / quedar-me a feina A; davant la situació x: actuar A / actuar B o respondre A / respondre B; etc.

### 3.3.2. Els mapes mentals

El mapa mental és una tècnica molt coneguda. Normalment s'utilitza per ampliar i classificar el coneixement mitjançant l'ordenació per associació de conceptes i imatges. El producte és un sistema en xarxa amb una imatge central en què apareix la qüestió a treballar i de la qual surten tot de branques que guarden alguna relació amb aquesta.

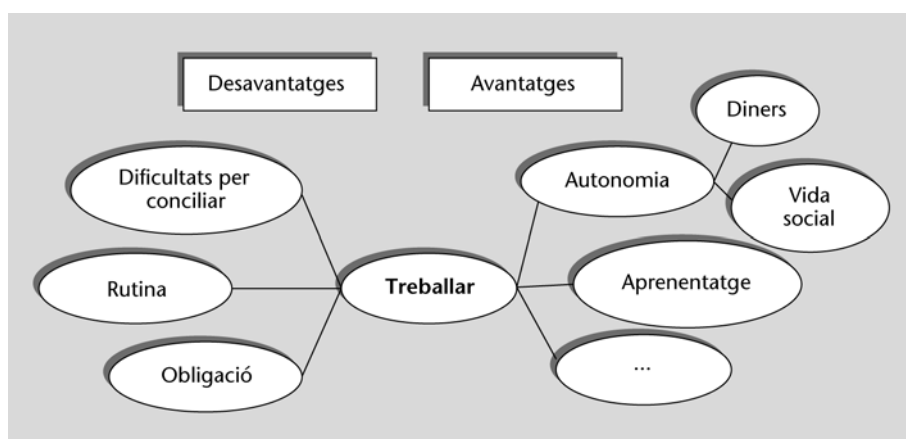
Aquí es proposa per decidir, a partir d'alternatives. Segueix la següent pauta:

- 1) En un cercle al mig del full s'escriu el tema a tractar.
- 2) S'obre una pluja d'idees propiciant que la persona digui tot allò que li suggereix aquell tema. Per cada aportació, es dibuixa una branca que surt del cercle central i s'escriu la paraula o frase corresponent.
- 3) Es procedeix a reordenar per classificar els arguments que han sortit espontàniament. Primer cal establir els criteris d'associació de conceptes per poder classificar.

4) S'analitza el resultat i es treballa per veure possibles associacions, mobilitat, modificacions, etc. entre arguments i l'impacte en el projecte professional.

5) Es deixa el temps necessari per a què la persona s'ho pensi i prengui una decisió per alguna de les alternatives o per cap.

### Exemple de mapa mental



### 3.3.3. El diagrama en arbre

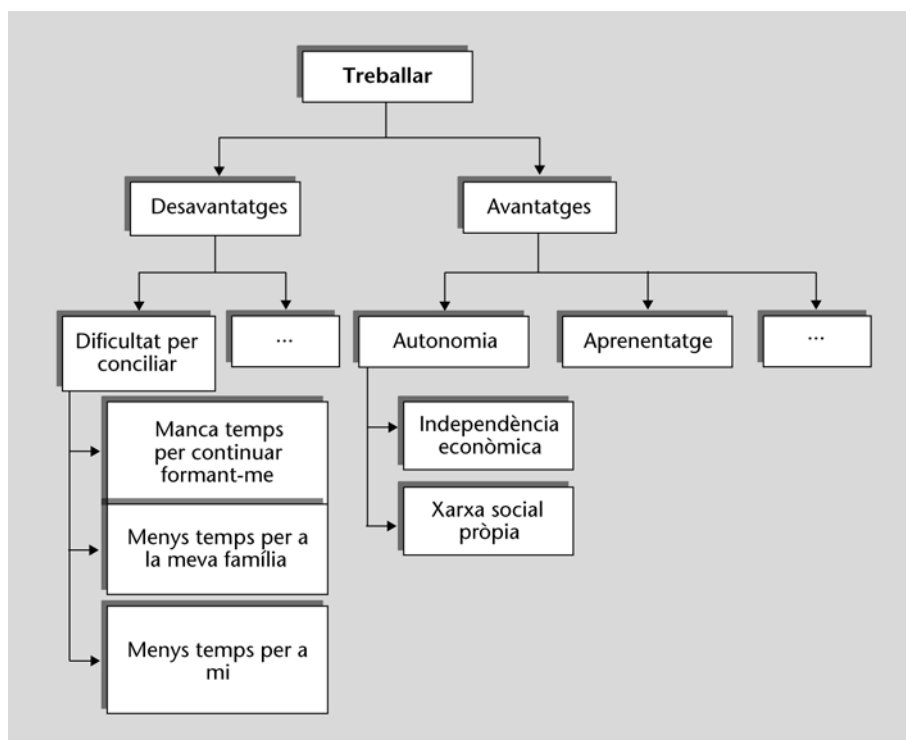
El diagrama en arbre és la representació gràfica d'un procés en què entren en joc variables d'anàlisi per prendre decisions, solucionar, superar, etc. problemes, situacions, conflictes, qüestions, dubtes, etc. Les diferents alternatives es van estructurant en diferents nivells de concreció en sentit vertical descendent (de general a concret), i incorporant tantes opcions com es cregui convenient de línia horitzontal. Les diferents alternatives i les actuacions associades es podran relacionar entre si.

Com en els casos anteriors segueix una pauta:

- 1) En l'encapçalament del full, es planteja el tema a tractar.
- 2) D'aquest primer nivell general, es fan penjar les alternatives (*allò que pot passar*) que, segons la persona, se'n deriven.
- 3) S'estableix una cadena successiva: de les diferents alternatives es generen noves alternatives o es recupera alguna de les ja exposades.
- 4) Acompanyant les diferents alternatives, s'hi afegirà l'actuació que es consideri adient (fer una pregunta, realitzar una acció, etc.).
- 5) S'analitza el resultat i es treballa per veure possibles associacions, mobilitat, modificacions, etc. entre arguments i l'impacte en el projecte professional.

6) Es deixa el temps necessari per a què la persona s'ho pensi i prengui una decisió per alguna de les alternatives o per cap.

#### Exemple de diagrama en arbre



#### 3.3.4. La planificació per objectius i resultats

El projecte professional es desenvolupa a partir de l'anàlisi d'unes variables que porten a la definició d'un objectiu laboral o més d'un. En aquest punt la persona ha de poder definir quines necessitats competencials té i definir un pla de millora de l'ocupabilitat.

Aquest procés es fonamenta en el treball per objectius i resultats. És a dir, la tasca orientadora és potenciar que les persones defineixen objectius operables a partir de les necessitats de millora de la seva ocupabilitat i que formalitzin els resultats esperats: indicadors i evidències que li permetran comprovar que l'objectiu s'ha assolit i en quin grau.

La feina de l'orientador/a no és "proposar accions que li poden anar bé a la persona", les estratègies i accions que s'inclouen en el pla estan vinculats als objectius decidits i plantejats, es realitzen per a l'assoliment d'aquests.

Per a definir **objectiu concrets**, s'han d'analitzar la resta de variables del pla, és el que permet contextualitzar i avaluar la viabilitat d'aquests. És im-

portant que la persona se situï en el moment actual i pugui preveure on vol arribar:

- **Objectiu:** què necessites millorar?, què et proposes?, etc.
- **Resultat esperat:** com sabràs que has aconseguit l'objectiu?, en quines evidències et basaràs?, quins indicadors et donaran la pista que estàs assolint allò que et proposes?, etc.
- **Procediment:** de quina manera aconseguiràs aquest objectiu?, mitjançant quines estratègies?, quines accions realitzaràs?, etc.
- **Recursos:** què creus que necessites per dur-ho a terme?, què has de posar de la teva banda?, quines ajudes et convindrien?, quins recursos coneixes que t'ofereixin el que necessites?, etc.
- **Context o àmbit:** on pots realitzar aquesta acció?, quina mena d'espai necessaries?, aquest ambient et sembla adient?, etc.
- **Referent:** hi ha alguna persona que creus que et pot ajudar?, qui creus que et pot avaluar externament els avenços?, etc.
- **Temps (agenda):** Quant de temps creus que et portarà aconseguir aquesta fita?, quant de temps li pots dedicar?, etc.
- **Confirmació (raons i motivacions):** per a què et servirà assolir aquest objectiu? Un cop assolit, què canviarà?, Quins beneficis t'aportarà?, etc.

### 3.4. Tècniques per treballar la resistència

La resistència opera de manera natural en tota relació interpersonal sigui del tipus que sigui. En una relació professional, la resistència s'ha d'incorporar com un element més de treball. L'orientador/a ha d'evitar personalitzar i molestar-se, s'ha d'assegurar que no està projectant prejudicis o judicis que puguin afectar la relació i que no estan operant atribucions i interpretacions, mantenir la distància i afavorir que la persona integri nous elements d'anàlisi que li permetin descongestionar la situació de conflicte propi o amb el/la professional.

Alguns indicadors poden ser un senyal de resistència, encara que mai es poden atribuir de forma unívoca. Pot ser convenient analitzar quan la persona (Miller, 1999):

- Nega la competència del/a orientador/a.
- No comparteix l'anàlisi dels problemes o els minimitza.

- Nega les necessitats o les relativitza.
- No aconsegueix els acords.
- Es desresponsabilitza de les decisions.
- Es refugia o reafirma en prejudicis sobre sí mateixa o es justifica contínuament.
- Interpreta les demandes del o de la professional com una agressió i mostra reticència o hostilitat.
- Es culpabilitza sense donar alternatives, culpabilitza els altres o es victimitza.
- Desvia la conversa, interromp contínuament, sobreargumenta o està més interessada en discutir que en entendre's amb el/la professional.

Així, la resistència al canvi és un fenomen natural que pot aparèixer fins i tot en persones molt motivades pel seu procés d'inserció. En els processos d'anàlisi, en els moments crítics de presa de decisions o davant situacions d'ambivalència, la resistència no té perquè ser un impediment per a la tasca orientadora sinó una oportunitat per a superar els propis obstacles en el procés d'inserció laboral.

### **3.4.1. La previsió i suport**

En diverses ocasions s'ha fet esment de la importància que té valorar el cost real que suposa qualsevol procés de canvi. Clarificar aquest fet des de l'inici i al llarg del procés, farà que la persona pugui preveure que potser tindrà fallides, s'equivocarà o perdrà les ganes de continuar.

L'experiència és una font de reflexió molt enriquidora que s'ha de posar en ordre per obtenir-ne el millor profit. En la mesura en què l'orientador/a sigui capaç d'anticipar-se als desviaments o altres incidents en el desenvolupament del pla podrà donar suport a l'acció de la persona.

Hi ha persones que mostren discrepància entre el que diuen i el que fan. Tot i que el/la professional s'ha de prendre allò que les persones expressen molt seriosament, s'ha de centrar també en allò que fan. En alguns casos, les persones usuàries se senten empeses a complaure al o a la professional en l'entrevista o no s'atreveixen a expressar qüestions per por a ser jutjades negativament per aquest/a. En altres casos la discrepància està motivada per l'ambivalència que la persona manté abans de prendre decisions o després d'haver-les pres.

### **3.4.2. La devolució**

La devolució és una tècnica que permet evidenciar la resistència en el moment en què es produeix. En comptes d'entrar en una confrontació, es reconeix la

resistència i mitjançant la reformulació es posa a l'abast de la persona per a poder analitzar-la conjuntament.

De vegades la devolució simple no és suficient i cal fer un retorn amplificat per anar una mica més enllà del que la persona verbalitza. Es posa de manifest en forma de suggeriment allò que s'ha comprès sense donar-ho per tancat ni afirmant categòricament provocant en la persona una situació d'inflexió que li permeti prendre consciència del punt de resistència a superar. També pot resultar positiu fer la devolució exposant l'altre cantó de l'ambivalència sempre que s'eviti que la persona senti que se l'està confrontant amb les seves pròpies paraules.

### **3.4.3. Vorejar el tema**

Quan la persona presenta senyals de resistència, les metodologies d'abordatge més directes poden portar a un tipus de relació de confrontació-negació que deteriori el procés de canvi. En aquestes situacions pot resultar útil no tocar el tema des del centre de la diana, sinó des de les circumferències que l'envolten mitjançant preguntes obertes, fent referència a objectius assolits o a expressions anteriors que manifestaven motivació cap al canvi.

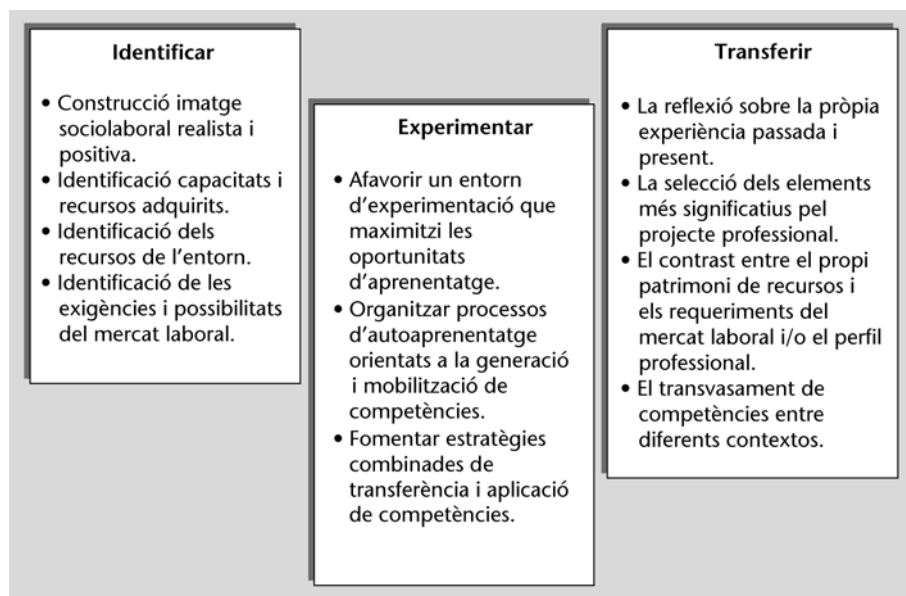
També es pot utilitzar l'anàlisi d'un cas aliè que presenti aspectes relacionats amb la situació generadora del conflicte.

### **3.4.4. Descentralitzar el focus**

Davant d'una actitud de resistència, establir una dinàmica que se centri en la situació conflictiva acostuma a provocar un obstacle en la relació. Tractar el tema conflictiu contextualitzant-lo en el global del procés ajuda a diluir la tensió i el focus problemàtic. Es tracta de recuperar els objectius a assolir que s'han establert conjuntament amb la persona i valorar els assoliments malgrat que s'hagi hagut de superar situacions igualment conflictives.

## **3.5. L'estratègia per treballar competències**

Per al desenvolupament de la competència professional cal partir d'una estratègia que integra l'**experimentació**, la **identificació** i la **transferència**. De la mateixa manera que es parla de competència professional per referir-se al conjunt complex i integrat de competències tècniques, de base i transversals que operen alhora en la pràctica professional, l'estratègia per a adquirir-les i desenvolupar-les segueix la mateixa lògica.



Les tècniques més adients són aquelles orientades a promoure l'experimentació en l'acció pràctica de l'activitat professional, en situacions reals o de simulació laboral.

Per poder identificar competències, és imprescindible haver-les conceptualitzat. Cal que es tingui ben clara l'**etiqueta tècnica de la competència: definició del concepte i els elements que la componen**. I per això és fonamental que el/la professional sigui un expert/a en competències. Es pot treballar amb la persona i/o el grup per tal que facin una recerca d'informació al voltant de cada competència, mitjançant una pluja d'idees per veure quina és la idea que se'n té, a través d'unes preguntes exploratòries, etc.

#### Materials facilitats pel professional

Per tal de facilitar la feina, el/la professional pot aportar alguns materials, com per exemple diferents definicions de competència, ofertes de treball que incloguin les competències transversals com a requisit o les definicions de la competència general d'ocupacions properes a l'experiència de la persona.

### 3.5.1. Història competencial

La reconstrucció escrita de la trajectòria personal i professional permet explorar i identificar aquells moments clau en relació a l'adquisició de competències que componen el capital actual, val des d'una situació concreta viscuda amb un grup d'amistats a tota l'experiència recollida en anys d'estada en una treball. Ja s'ha comentat que les competències es desenvolupen en tots els àmbits de la vida (cultural, formatiu, personal, laboral, etc.), per això és interessant que la persona pugui recórrer àmpliament la seva experiència i aturar-se en aquells punts que consideri fonamentals pel que han suposat de millora competencial.

Després s'ha de treballar per a l'anàlisi i recollida de competències que s'han posat en joc. Les següents són algunes qüestions que poden estimular la tasca:

- Què et va decidir a escollir els diferents treballs?
- En quin vas estar millor? Per què?

- De les experiències viscudes quines destacaries de més èxit? En quins elements et bases?
- Recordes alguna decisió clau que va significar un punt d'inflexió en la cursa laboral? Què et va fer prendre-la?
- De les feines que has realitzat, quins recursos i competències has tret que et siguin vàlids en diferents contextos?
- Pots donar els motius pels quals vas perdre les diferents feines?

La conclusió d'aquesta tècnica és que la persona pugui obtenir el seu patrimoni de competències actual i que pugui valorar la seva utilitat per al mercat laboral.

### 3.5.2. L'autoavaluació de les competències

L'autoavaluació és, de fet, una estratègia transversal necessària en tot procés d'aprenentatge. Per portar-la a terme s'ha d'oferir una informació constant, positiva i realista respecte a les activitats que afavoreixin una millor percepció de sí mateix/a. Algunes estratègies concretes que poden ser d'utilitat:

- Reconèixer i valorar els seus èxits i ajudar la persona a analitzar quins van ser els elements claus que van afavorir aquells resultats.
- Descriure els errors de forma acurada i tractar-los com oportunitats per aprendre, plantejant que és el que es pot extreure de positiu en cada experiència.
- Oferir referents clars que permetin un contrast sistemàtic entre l'autoavaluació de competències realitzada per la persona i els requeriments del mercat laboral.
- Contrastar l'autoavaluació amb l'avaluació de la competència professional de la persona realitzada pel conjunt de professionals encarregats/des de la docència tècnica i de la tutoria d'empresa.

Amb l'autoavaluació és possible també treballar la responsabilitat envers les pròpies accions, assumint els riscos, les conseqüències i els errors que comporten. Implica assumir els límits per tal de no carregar amb responsabilitats que són alienes o que estan fora del camp de control de la persona. Aquest equilibri entre responsabilitat i límits és el que pot evitar la tendència cap a la culpabilització i la subvaloració.

Els **retrats de competències** (*check list* de competències) i els **qüestionaris d'autoavaluació de competències** es poden utilitzar com si fos una fotografia instantània que permet fer palesa la situació de partida o d'un determinat moment del procés. És eficaç també com element de retroalimentació durant el procés d'inserció si s'utilitza comparativament en diferents moments. Es pot utilitzar per exemple a l'inici com a eina d'autodiagnòstic i en acabar el període de formació i pràctiques com una eina d'avaluació de la millora. Contrastar les dues imatges permet a la persona visualitzar el recorregut fet, els canvis produïts (ja siguin objectius o subjectius) i la distància que pugui existir encara amb el seu projecte d'inserció i/o de desenvolupament professional.



### 3.5.3. Mapa de capacitats

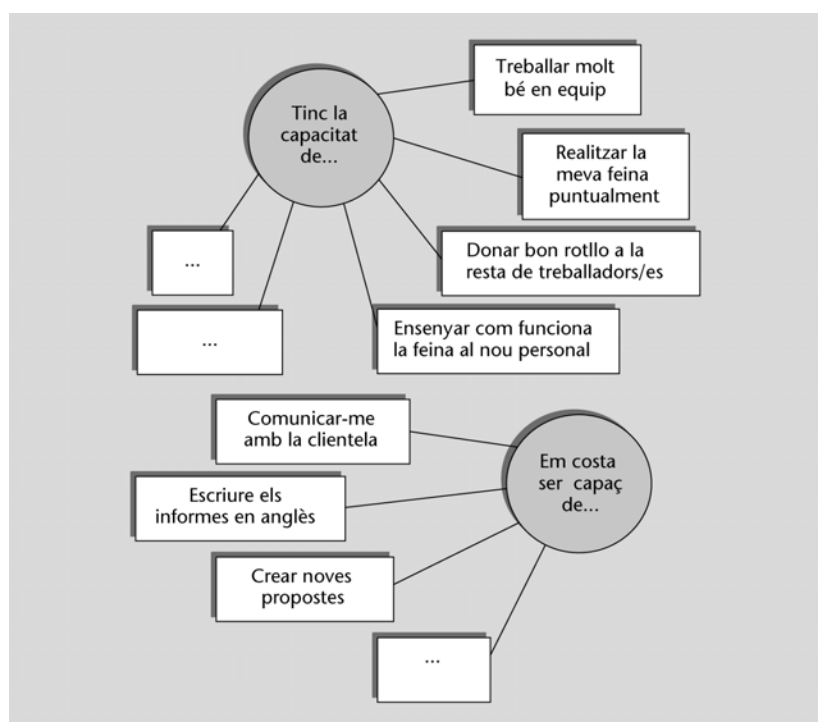
Les estratègies orientades a fer explícita i a reconstruir la imatge sociolaboral emfatitzen un aspecte clau pel desenvolupament professional de la persona. Treballar sobre aquesta imatge facilita el pas d'una competència implícita (que sovint la persona no sap reconèixer com a tal) a una competència explícita que la persona podrà reconèixer, valorar i utilitzar.

La construcció de la pròpia imatge sociolaboral està estretament vinculada amb l'autoconcepte, que Saura (1996) defineix com un conjunt de percepcions organitzat jeràrquicament, coherent i estable però també susceptible de canvi, que es construeix per interacció interpersonal. Inclou les idees, imatges i creences que la persona té d'ella mateixa, les imatges que creu els altres tenen d'ella i la imatge que a la persona li agradaria tenir de sí mateixa. Aquestes percepcions orienten i expliquen alguns comportaments, però estan fortament arrelats en la persona i es modifiquen lentament.

Des de la perspectiva de la competència, tot i tenir en compte aquests aspectes, el que interessa és la identificació dels comportaments que es poden observar i descriure (Civelli i Manara, 1997) susceptibles de modificació en relació als rols, els contextes, les relacions interpersonals o les situacions en les que actua la persona.

La proposta tècnica és la següent:

- Utilitzant la tècnica del mapa mental, en el centre del paper (en la mida que es cregui adient) se situa el cercle amb la frase: “tinc la capacitat de...”.
- Mitjançant respostes espontànies i genuïnes la persona va dient allò que creu que reflecteix les seves capacitats.
- Es repeteix l'operació a partir de la frase encerclada: “em costa ser capaç de...”.



A partir del mapa, caldrà:

- Entrar a analitzar amb més deteniment les capacitats expressades.
- Agrupar, ordenar i associar les capacitats amb les competències prèviament etiquetades.
- Associar les capacitats a situacions concretes del context laboral en què s'hagi pogut experimentar.
- Contrastar si les competències de què es disposa i les que s'han de desenvolupar estan requerides per l'ocupació a què es vol accedir, mantenir o promocionar.
- De vegades resulta útil que la persona li demani a una altra persona (o més d'una) que li faci o revisi el mapa. D'aquesta manera podrà contrastar la imatge que té d'ella mateixa amb la imatge que es té d'ella.

#### Altres usos dels mapes de capacitats

La tècnica dels mapes de capacitats es pot utilitzar per treballar altres aspectes tal com: el posicionament vers la feina, les competències a partir de comportaments laborals, etc. No més cal modificar la frase del cercle central en relació als diferents aspectes tractats.

### 3.5.4. La identificació de punts forts i punts febles

L'objectiu és aprendre a identificar els propis punts forts i punts febles a partir de les competències. Punts forts són aquells en els quals la persona se sent segura i competent i punts febles aquells en què se sent més insegura o menys preparada.

Primer s'identifica quatre o cinc punts forts i punts febles i es pensa una situació on s'evidencien. Seguidament, s'analitza quins aspectes dels punts forts tenen especial vàlua i quins aspectes dels punts febles es poden millorar. Finalment se cerquen estratègies de transferència per a què els elements força es puguin aplicar en altres situacions i es plantegen estratègies per millorar els punts febles.

#### Estratègies per millorar els punts febles

Les següents són algunes de les estratègies per millorar els punts febles: mirar-ho des d'un altre angle, positivitzar donant la volta, introduir nous elements d'anàlisi, buscar altres situacions i establir comparatives, marcar mecanismes de canvi, etc.

Punts Forts (competències)	Evidències	Aspectes de valor	Estratègies de transferència
Punts Febles (competències)	Evidències	Aspectes de millora	Estratègies de millora

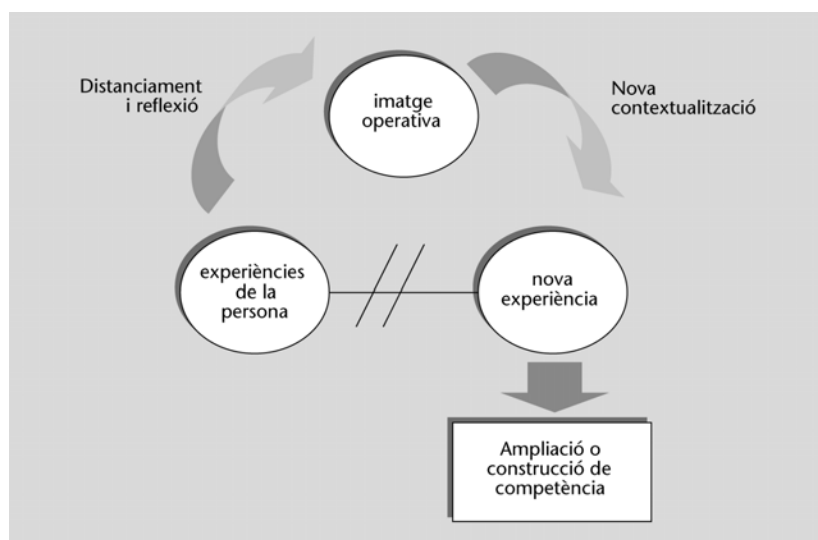
### 3.5.5. La transferència d'aprenentatges

Una capacitat no s'esgota en una única experiència. És precisament la possibilitat d'utilitzar-la i aplicar-la en diferents contextos el que permetrà la construcció i el desenvolupament de les competències. Des d'aquesta perspectiva, la transferència de competències es converteix en un dels mecanismes clau per a la construcció de les competències. Potenciant la transferència d'aprenentatges, la persona desenvoluparà la seva capacitat de construir una estratègia d'aprenentatge en relació al context laboral.

En el marc del procés d'inserció, per a que l'estratègia de transferència d'aprenentatge sigui efectiva cal utilitzar situacions i experiències diversificades, però també properes a la realitat laboral. Reflexionar sobre les experiències i pràctiques i posar-les en situacions professionals o laborals concretes constitueix una bona oportunitat d'aprendre a construir competències a partir dels recursos i capacitats de què es disposa.

Tanmateix, la transferència de competències d'un context a un altre és un procés difícil de dur a terme de manera automàtica. Cal fer una petita volta per a establir un mecanisme mediador que l'afavoreixi. El distanciament i la reflexió sobre la pròpia pràctica i experiència és el que permet descobrir noves i diferents possibilitats d'aplicació de les competències en un context diferent.

Per visualitzar el procés de reflexió que desemboca en la transferència de competències recollim, amb algunes modificacions per tal d'ajustar-ho a l'estratègia global que proposem, l'esquema utilitzat per Le Boterf (2001):



### 3.5.6. La distància per l'anàlisi

La reflexió és un dels components essencials de la transferència de competències. Cerca que la persona pugui prendre perspectiva en relació a les seves pràctiques.

tiques i maneres d'actuar i d'aprendre. La reflexió és també el que li permetrà tornar a invertir les seves experiències i pràctiques en situacions diverses, construint i desenvolupant d'aquesta manera la nova competència.

La reflexió parteix de les experiències i pràctiques realitzades per la persona. Observant-les fora del context en el que es van produir, la persona selecciona la informació i els components que considera més significatius i útils per a l'acció -una acció concreta- i en desestima altres que no són imprescindibles per a l'objectiu que es cerca. Això implica prioritzar les dades que semblen importants per a actuar i minimitzar allò considerat secundari per a l'acció. Aquest procés de selecció i prioritització porta a crear una nova representació de l'experiència que no és exactament igual a la vivència original.

El resultat és la construcció d'una nova imatge de l'experiència -una representació operativa- que sintetitza els elements susceptibles de tenir utilitat en un nou context segons el criteri de la pròpia persona. Extraient l'experiència del seu context inicial, identifica i selecciona els elements transferibles i els contextualitza de nou, des d'una nova perspectiva i cercant donar resposta a noves situacions o problemes.

Podeu veure l'anàlisi funcional exposat en el mòdul "Projecte professional".

### 3.5.7. La recuperació i transferència de recursos

L'objectiu d'aquesta tècnica és afavorir la transferència de competències accedint als mecanismes i recursos utilitzats per la persona en una situació en la que considera que va obtenir uns resultats positius que li han permès donar una resposta adequada, partint sempre dels seus propis paràmetres.

Se centra en dues operacions bàsiques:

- Pensar en alguna activitat que la persona valora que fa bé, que li és fàcil o en la que té molta pràctica. No cal que estigui directament relacionada amb el món laboral: qualsevol experiència en d'altres àmbits pot ser igualment efectiva. Justament es tracta de partir d'una gran diversitat d'experiències i contextos i afavorir la seva transferència a d'altres.

Seleccionada l'experiència, s'observen els detalls: com s'ha actuat, quins han estat els elements més positius que hi han incidit, quins aprenentatges s'han posat en joc, què és el que fa que aquella activitat es realitzi amb èxit, com es creu que han reaccionat altri. En definitiva, es tracta que la persona generi una nova imatge de l'experiència inicial en la que ha identificat algunes de les seves capacitats i les ha seleccionat com a recursos fonamentals.

- Un cop identificats els recursos claus, el següent pas consisteix en tractar de situar-los en un nou context, ara sí preferentment en una situació rela-

cionada amb el món laboral, i explorar com podrien ajudar a resoldre una situació, problema o conflicte.

Un dels components essencials d'aquesta estratègia consisteix en fer que la persona descrigui les seves experiències ja sigui mitjançant tècniques individuals o grupals. La tasca de l'orientador/a és, en els dos casos, facilitar, animar i guiar el procés de reflexió. En la dinàmica grupal, la diferència radica en la participació activa de la resta del grup a l'hora d'ajudar a la persona a reflexionar sobre la seva experiència, aportant altres perspectives i possibilitats que incideixen tant en el procés de reflexió de la protagonista com del propi grup.

### **3.5.8. L'experiència d'èxit**

Una variant de l'activitat anterior, més adequada per una relació individual, és aquesta altra tècnica orientada també a la reconstrucció dels recursos utilitzats per la persona per a resoldre positivament una situació crítica. També pot actuar com una tècnica que estimuli la presa de decisions, per que fa paleses les capacitats de control de la situació i de generar estratègies de modificació. Com en l'anterior, es parteix recuperant una experiència particularment important o crítica per a la persona, però es treballa mitjançant un qüestionari individual de respostes totalment obertes a les següents preguntes:

- “La situació inicial en què em trobava era...”
- “Llavors vaig pensar que...”
- “Per tant vaig decidir que...”
- “Malgrat certes dificultats inicials, recordo que vaig sortir endavant perquè...”
- “El que em va ajudar va ser...”
- “Podria tornar-ho a utilitzar ara en...”

### **3.5.9. El contrast de competències**

Les estratègies de contrast permeten a la persona posar en relació el seu patrimoni de competències amb els requeriments i les oportunitats del mercat laboral, identificant tant les que domina adequadament com les que necessita potenciar. Interaccionar amb el context laboral permet que amplii el seu coneixement sobre les demandes del mercat de treball local, els requeriments dels perfils professionals i les seves possibilitats d'ocupació. D'aquesta manera podrà ser conscient de les seves necessitats de formació -si les té- i estarà en millors condicions de definir un projecte professional realista. Aquestes estratègies faciliten el desenvolupament d'algunes competències clau com la capacitat d'anàlisi del context i dels problemes i l'adaptabilitat.

Pel que fa a la capacitat d'anàlisi, consisteix en què la persona aprengui a identificar els components d'una situació -els requeriments del mercat laboral, d'un perfil professional, un lloc de treball concret o una problemàtica laboral determinada- i els posi en relació amb les seves possibilitats i capacitats. En aquest exercici adquireix una visió global de la situació i identifica les diferents perspectives d'anàlisi que pot presentar.

### 3.5.10. El referent professional

Una variant d'aquesta tècnica, més apropiada si s'està treballant amb itineraris individuals i la persona no té experiència pràctica, és l'anomenada "*affidamento*". Es tracta d'una tècnica que connecta amb les estratègies de "*mentoring*" o "*peer-tutoring*" (Duran, 2000) que afavoreixen la transferència d'experiències i coneixements d'altres persones amb més experiència professional, en les que es confia i que actuen com a "mentors" de la persona.

Es proposa a la persona que cerqui algú conegut a qui valori com un/a bon/a professional en el seu camp, i que li demani informació i consell per a la seva recerca de feina. Es facilita un petit guió a partir del qual treballar aspectes de l'ocupabilitat i del perfil professional. Algunes de les preguntes poden ser:

- En què consisteix el seu treball?
- Quines responsabilitats té?
- Quines tasques fa?
- Quina mena de problemes ha de solucionar?
- Quins coneixements s'han de tenir, què s'ha de saber fer per a realitzar les seves activitats?
- Quins recursos de l'entorn ha d'utilitzar?
- Com es valora la seva feina?
- Quines estratègies fa per "relacionar-se bé" amb els companys de la feina?
- Com ho fa per "entendre's" amb els o les caps?
- Quin salari, horari, dedicació té?
- Quina formació i experiència ha necessitat?

Siguin quines siguin les preguntes, el més important és que la persona vagi traient les seves pròpies conclusions i identifiqui dels aspectes claus que fan que el seu "mentor" tingui èxit els que li poden ésser d'utilitat a ella.

### 3.5.11. L'experimentació

Les experimentacions són estratègies que estan dirigides a contextualitzar en l'àmbit laboral la capacitat de la persona per a mobilitzar els recursos necessaris -propis i del context extern- i respondre, de manera adient, als requeriments d'una situació i/o objectiu laboral concret. Desenvolupar aquesta

#### Exemples del contrast de competències

Un exemple de la tècnica del contrast de competències és la que s'utilitza en l'anàlisi dels factors competencials de l'ocupabilitat, ja que la persona explora les competències pròpies en relació a l'ocupació triada.

Un altre és realitzar una autoavaluació mitjançant un *check list* de les competències que es tenen respecte a les que es demanen reflectides en el perfil competencial i/o certificat de professionalitat de l'ocupació.

#### Ús de la tècnica del referent professional

Per a l'entrenament d'aquest exercici, es pot fer una sessió grupal (inclosa en un curs o dissenyada expressament) portant una/a professional competent per tal que els i les integrants del grup li pugui fer les preguntes.

capacitat de seleccionar, combinar i posar en joc un conjunt de recursos i capacitats adquirides és el que facilitarà la construcció de la competència professional. Al mateix temps, en aquest procés es relança a la persona a nous aprenentatges i, especialment, a noves estratègies per a adquirir-los contínuament.

En aquest àmbit, l'orientació juga un paper central per:

- Afavorir un entorn d'experimentació que maximitzi les oportunitats d'aprenentatge.
- Organitzar processos d'autoaprenentatge orientats a la generació de competències i a la seva mobilització per afrontar noves situacions (Vargas, Casanova i Montanaro, 2001).
- Fomentar les estratègies combinades de transferència i aplicació de competències.

Les competències es desenvolupen mitjançant experiències pràctiques vinculades al lloc de treball: les pràctiques o la formació en el lloc de treball, simulacions laborals o activitats pràctiques de recerca d'informació i de feina.

### **3.5.12. La recerca d'informació i la utilització de xarxes de recursos**

La recerca d'informació i la utilització de xarxes de recursos són tècniques que van encaminades a aprendre a mobilitzar els recursos externs. La funció de l'assessorament és donar les eines necessàries per a què la persona aprengui a identificar quina informació necessita i mobilitzar els recursos i mecanismes adients per aconseguir-la. La recerca d'informació ha de ser activa i participativa: la persona valora quina informació necessita, decideix on buscar-la i planifica com fer-ho, relacionant el que necessita i el que vol amb les possibilitats de l'entorn.

El tipus d'eines que ha de desenvolupar el/la professional són:

- Estructurar quin tipus d'informació buscar: sobre formació, demandes del mercat laboral, legislació...
- Proveir recursos d'informació o coneixements d'on obtenir-los.

Els tipus de recursos han de ser un ventall molt ampli: partint dels que la persona disposa i reconeix com a propis i útils i d'aquells que pot anar descobrint en la mesura que defineix les seves necessitats i demandes específiques.

- Facilitar l'organització i la planificació de la recerca activa d'informació i recursos.
- Afavorir l'ús de les noves formes de comunicació a través de les noves tecnologies.

L'execució del projecte professional és la manera de posar en joc la competència professional mitjançant l'experimentació. És important promoure l'experimentació amb els recursos de mobilització.



## 4. Recursos tècnics per a la dinamització grupal

Ja s'ha fet menció als beneficis del treball grupal. Abans d'entrar a exposar les tècniques per la dinamització grupal s'exposen algunes qüestions que cal tenir presents quan es treballa amb dinàmica grupal.

### 4.1. Les fases d'evolució d'un grup

Els grups fan un recorregut per diferents fases. Determinar quines és complicat ja que la classificació és molt diversa. Tots els autors plantegen la mateixa qüestió prèvia: la durada de cada fase pot variar en funció dels diferents grups però la seqüència del procés es dona invariablement.

La següent proposta ens explica les fases per les quals evoluciona un grup de formació o treball:

- **Fase de formació.** És la fase inicial de contacte. Cada membre es familiaritza amb la resta i avalua si el grup podrà satisfer les seves necessitats, si compliran les seves expectatives. S'intenta determinar si es pertany al grup i quin serà el paper en el mateix. Els integrants accepten les regles i estableixen un mètode de treball.
- **Fase conflictiva.** És una fase d'insatisfacció en què els membres del grup comparen les seves expectatives amb el que fins a aquest moment s'ha assolit. Els grups posen de manifest conflictes interns relacionats tant amb aspectes interpersonals com aquells implicats amb l'execució de la tasca. Apareixen subgrups, opinions oposades, rebel·lió contra el líder, etc.
- **Fase de normalització o normació.** Es consolida la cohesió del grup. Sorgeixen normes, se supera l'oposició i es resolen els conflictes. Apareix el sentiment d'afecte i pertinença al grup. Es desenvolupa la cooperació. Apareixen nous rols.
- **Fase d'execució o rendiment** (també anomenada de treball). Els grups resolen els seus problemes estructurals, de manera que es facilita l'execució de la tasca i els comportaments resulten molt més flexibles i funcionals.
- **Fase de cloenda.** Els grups poden assolir els seus objectius. A partir d'aquest moment poden continuar funcionant eficaçment o dissoldre's amb èxit.

En l'evolució dels grups cal tenir presents algunes consideracions:

- La majoria dels grups tenen consciència que la seva existència és limitada.

- El grup no sempre s'arriba a constituir i es dissol en alguna de les fases.
- Les fases no queden separades en el temps clarament, sovint s'interposen entre si ja que el desenvolupament grupal té un caràcter cíclic i alhora seqüencial.
- En la majoria de grups s'estableix la necessitat de superar la fase de conflicte, fet que motiva la superació tot i que no s'ha de considerar aquesta fase com un aspecte disfuncional, pot resultar molt constructiva i productiva.
- La maduresa grupal es caracteritza per: un augment de la responsabilitat, de la comunicació, de la cooperació, per la presa de decisions des del consens i per un afrontament actiu als problemes.
- Tant l'assoliment com el no assoliment dels objectius pot ser motiu de dissolució.
- Un grup pot patir transformacions: abandonament o expulsió d'un o més membres del grup, reconducció d'objectius, canvi de l'encàrrec o finalitat, etc.
- El final del grup pot suposar un descans o una càrrega emocional.

#### **4.2. La cohesió i la comunicació grupal**

Una condició d'un grup social és la unió dels membres que no la cohesió, entesa com "un procés dinàmic que es reflecteix en la tendència grupal de mantenir-se junts i units en la consecució dels seus objectius".

La **cohesió** en un grup es dona bàsicament:

- Per la tasca, que els fa treballar junts amb la finalitat d'assolir objectius comuns.
- Per afinitat social, que reflecteix el grau amb què els membres d'un equip senten simpaties mutues i gaudeixen de la companyonia del grup.

La majoria de teories psicosocials consideren la interdependència com la via fonamental per a la constitució i formació dels grups, ja que centra la cohesió natural del grup en les atraccions interpersonals dels integrants del grup.

Les atraccions interpersonals poden tenir caràcter social (característiques comuns de pertinença) i/o personal (personalitat).

La interacció és imprescindible perquè un grup sigui social; la **comunicació** és imprescindible perquè hi hagi interacció. L'increment en la quantitat i qualitat de les comunicacions interpersonals facilita la cohesió i propicia els processos d'identificació dels individus com a membres del grups a què pertanyen.

La comunicació oral és un fet exclusivament humà. Tenint en compte la direcció, el caràcter simètric/asimètric i el context la comunicació es pot classificar de la següent manera:

- Direcció unívoca, asimètrica i en situacions de grans grups (discurs polític)
- Direcció biunívoca, simètrica i en situació interpersonal (conversa entre dues persones)
- Direcció pluriunívoca, simètrica i en situació grupal (dinàmica de grup)

La necessitat de comunicació en l'ésser humà és tan imperiosa que cerquem amb insistència:

- Saber, i per això preguntem, escoltem, indaguem.
- Informar sobre el que sabem, i cerquem interlocutors, audiència.
- Sortir del nostre aïllament com persones, cerquem entrar en contacte amb altres persones mitjançant la comunicació.
- Entendre i ser entesos.
- Influir, convèncer, persuadir als altres i utilitzem, tècniques i recursos eficaços.

### 4.3. El paper i les capacitats comunicatives de l'orientador/a

L'orientador/a té un paper de **facilitador/a** o **líder tècnic**. Proporciona informació sobre continguts i processos d'inserció, evita que el grup adquireixi opinions equivocades, estimula els punts forts de cada membre, ajuda el grup a comprendre les diferents situacions, problemes, conflictes i a trobar possibles sortides alternatives, solucions.

També exerceix de **dinamitzador/a** i **moderador/a**. Afavoreix un clima d'acceptació i integració, capta els missatges verbals i no verbals de la comunicació, centra l'atenció en els aspectes positius, propicia la participació i la diversitat d'opinions, controla que les actuacions no derivin en situacions contraproduents, estableix les normes que l'orientació ha de seguir i avalua el progrés individual i de grup.

Així, les **capacitats comunicatives** del/de la dinamitzador/a són cabdals pel bon desenvolupament de la sessió:

- **Orientar:** “Creieu que és la millor solució?”, “Heu pensat aquesta alternativa?...”
- **Fer participar al grup:** “Entre tots, què penseu de...?”, “Creieu que ho estem fent bé?”, “Esteu d'acord amb...?”, “Ara recollirem idees sobre el tema...”
- **Centrar el tema:** “Aquesta és una idea interessant però hauríem d'intentar parlar del tema...”
- **Interpretar:** “Amb això, estem dient...”, “El que vols preguntar és...”
- **Precisar:** “Què creieu que ha volgut dir?”, “De quina altra manera es podria dir?”, “Aleshores repetint el que ha dit X...”
- **Conciliar:** “De fet, no creieu que esteu dient el mateix”, “Les dues idees són interessants”, “Tot el que s'està dient és compatible...”
- **Estimular:** “Això és molt interessant”, “Escolteu el que diu X”, “Perfila una mica més el que vols dir”, “Ens hi acostem...”
- **Resumir:** “Així, hem dit que...”, “Podem retenir aquesta idea com important”, “Estem d'acord en...”
- **Concloure:** “Hem començat parlat de...”, “Han sortit les següents idees i finalment hem arribat a les següents conclusions. És així? Estem d'acord?”.

#### 4.4. Tècniques de dinàmica de grups

Ja s'ha vist que la sessió grupal s'ha de preparar detalladament: fitxa tècnica, objectius, desenvolupament i conclusions. Dins de l'apartat de desenvolupament s'inclouen les accions i dinàmiques temporitzades i les **tècniques**.

El format de presentació de les tècniques que us presentem als següents apartats segueix el següent esquema:

- Nom
- Objectius
- Descripció
- Durada aproximada

#### Observació

En aquesta subunitat només se'n mencionen algunes tècniques, ja que se'n pot trobar una àmplia gamma en l'extensa bibliografia del mòdul.

#### **4.4.1. Exposició informativa (conferència, ponència)**

##### **Objectius:**

- Proporcionar informació àmplia i organitzada d'una manera directa.
- Promoure la motivació i l'ampliació de coneixement envers un tema.

**Descripció:** Exposició verbal sobre un tema per part d'una persona qualificada.

**Durada orientativa:** 60-70 minuts (50 minuts per a la conferència i 15-20 minuts per al debat que es pugui generar).

#### **4.4.2. Simposi**

##### **Objectius:**

- Rebre informació bàsica per part d'un grup de persones expertes.
- Analitzar un tema aportant el màxim de perspectives.

**Descripció:** Conjunt d'exposicions oferides per persones qualificades (entre 3 i 6) que tracten diverses perspectives d'un mateix tema. Els experts/es exposen de manera individual i a l'acabar l'auditori intervé amb preguntes, debat i col·loqui.

**Durada orientativa:** 90 minuts en total, dels quals 20 minuts per a cada exposició i al menys 10-15 minuts per al col·loqui final.

#### **4.4.3. Entrevista pública**

##### **Objectius:**

- Estimular l'interès per un tema.
- Obtenir informació precisa sobre un tema o especialitat.

**Descripció:** Entrevista a una persona experta per part d'un/a entrevistador/a. L'auditori també pot participar amb preguntes.

**Durada orientativa:** Un total de 60 minuts (45 per a l'entrevista i 15 per al col·loqui).

#### **4.4.4. Fòrum**

##### **Objectius:**

- Preparar la reflexió i el debat sobre un tema previst.
- Adquirir l'hàbit d'expressar-se en grup.

**Descripció:** Es treballa un tema concret a partir d'una activitat prèvia (una conferència, una pel·lícula, un documental, etc.). Després de l'activitat s'introdueix el tema i la seva relació amb l'activitat realitzada i es passa al col·loqui que pugui generar.

**Durada orientativa:** 120 minuts, 60 minuts per a l'activitat i 60 minuts per al debat i col·loqui.

#### **4.4.5. Phillips 66**

**Objectius:**

- Promoure la participació de tots i totes els/les membres del grup.
- Discutir i analitzar un problema de manera simultània en subgrups.
- Facilitar la concentració en el treball conjunt.

**Descripció:** Es presenta un tema de treball i es formen equips de 6 persones. En cada grup una persona anotarà les idees i farà de portaveu. El grup comptarà amb 6 minuts per a cada qüestió, temps durant el qual haurà de discutir i apuntar la seva resposta a una pissarra per a què estiguin a la vista de tots/es. S'ha de facilitar que tothom participi i cada grup arribi a un acord. La tècnica conclou amb la posada en comú de les diferents respostes de cada grup. Finalment es realitza un col·loqui a partir de les aportacions fetes.

**Durada orientativa:** 60 minuts.

#### **4.4.6. Diàlegs simultanis**

**Objectius:**

- Promoure la participació de tots i totes els/les integrants del grup.
- Realitzar síntesi i reflexions sobre un tema i desenvolupar pensament crític.
- Facilitar la presa de decisions ràpides.

**Descripció:** El grup es divideix en parelles (o trios). Es tria un tema a discutir i es plantegen un màxim de dues qüestions. Els i les membres del grup poden intercanviar opinions entre les persones que formen cada equip fins a trobar una solució a la resposta plantejada. Cada grup ha d'informar sobre la decisió que ha pres, la posa en comú a la resta de grups. Al final s'haurà d'intentar arribar a un acord.

#### **4.4.7. Petit grup de discussió (grups d'anàlisi)**

**Objectius:**

- Intercanviar de manera informal opinions, idees, etc. per debatre sobre un tema, solucionar un problema o prendre decisions.

- Facilitar la comunicació i la recepció d'idees per prendre decisions des del consens.

**Descripció:** Els i les participants es col·loquen en cercle i una persona presenta el tema objecte de discussió, que pot ser triat entre tots/es. Una persona modera i una altra pren notes i el grup inicia l'intercanvi d'idees i opinions. Al finalitzar la discussió es realitzarà una síntesi de les idees exposades i s'arriba a conclusions.

**Durada orientativa:** 60 minuts (comptant que el grup sigui d'entre 15-20 persones).

#### 4.4.8. Pluja d'idees

**Objectius:**

- Estimular la creativitat participativa del grup.
- Promoure la recepció d'idees respecte un tema.

**Descripció:** Es planteja un tema i s'estimula que es vagin exposant idees que aquell tema suggereix. Després es poden fer associacions, definir categories i classificar les idees segons les categories. També s'utilitza en reunions de treball.

**Durada orientativa:** a convenir.

#### 4.4.9. *Rolle playing*

**Objectius:**

- Estimular la capacitat empàtica de la persona.
- Vivenciar situacions posant-se en el lloc de l'altre.

**Descripció:** Consta de quatre fases:

- 1) motivació (presentació de la sessió i la tècnica),
- 2) preparació de la dramatització (exposició de la informació necessària per a la representació i de les indicacions per a la realització),
- 3) dramatització (unes persones del grup representen i la resta fa d'observadors/es),
- 4) debat i conclusions.

**Durada orientativa:** a convenir

#### Dinàmiques grupals

Les dinàmiques grupals són una eina fonamental en el desenvolupament de competències, una manera excel·lent d'experimentar, transferir i identificar.

#### 4.4.10. Taller DACUM

El Mètode Dacum (Desenvolupant un Currículum) s'utilitza principalment per a l'anàlisi i definició del perfil professional (Surt, 1998). La senzillesa de la metodologia i el fet que parteix de l'experiència de la persona, la converteix en una eina molt accessible per al o la orientador/a i molt útil per a treballar la identificació de competències i el seu contrast amb els perfils professionals.

És una metodologia que es basa en la dinàmica grupal ja sigui el grup-classe o grups organitzats específicament per a realitzar el taller. Facilita situar-se en el conjunt de competències i funcions necessàries per a treballar en una determinada ocupació.

Per utilitzar-se com a tècnica de contrast, és convenient dur-la a terme en el context de la formació pràctica o de les pràctiques a l'empresa. Sense l'existència d'aquest coneixement previ, difícilment la persona podrà definir, de manera realista i contextualitzada, quines són les competències requerides per una determinada ocupació i contrastar-les amb les que ella valora que té.

El desenvolupament de la dinàmica és el següent:

- 1) Es col·loca un mural dividit en dos parts: tasques i competències. S'introdueix l'activitat (l'objectiu, la metodologia), partint sempre de l'experiència de formació i/o de pràctiques que s'estigui realitzant, i s'inicia l'activitat.
- 2) En primer lloc es pregunta: què és el que la persona fa en aquesta feina, quines són les funcions i les tasques que desenvolupa? A partir de la pluja d'idees cada persona va anomenant tasques i funcions. L'expert que condueix la dinàmica ho anirà apuntant en un mural.
- 3) En segon lloc es pregunta: com ho fa? Quins són els coneixements, capacitats, habilitats i actituds que s'han de posar en joc? També a partir de la pluja d'idees cada persona va anomenant les competències i es treballen en un segon mural.
- 4) El resultat és el que permetrà treballar amb la persona el contrast dels seus recursos i competències amb els del perfil professional.
- 5) Un cop realitzades aquestes dues passes, el dinamitzador del taller sistematitza la informació obtinguda, classificant i agrupant les tasques en funcions i el conjunt de competències en les de tipus tècnic, de base i transversals.
- 6) En una sessió posterior, es retorna la informació i es treballa en grup la classificació i els continguts de les competències. En completar la definició del perfil feta pel grup, es contrasta amb el perfil professional del sector. Es guia la reflexió animant al grup a pensar de quina manera ha après o pot aprendre

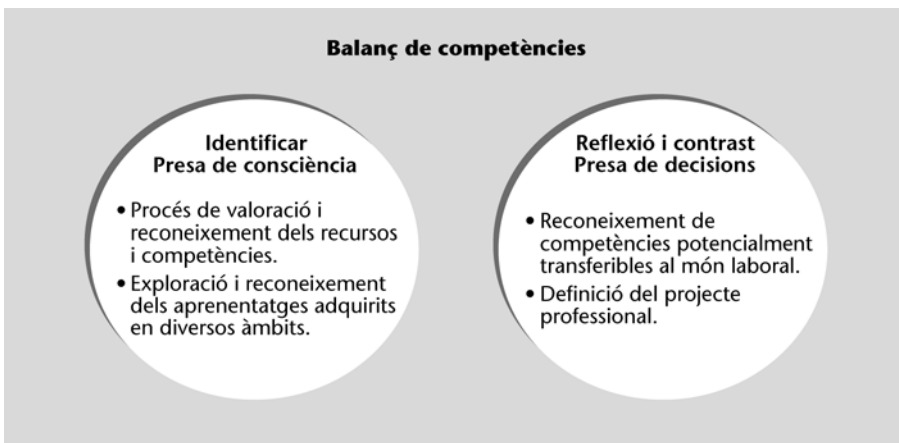


cada una de les competències que han sortit, connectant-les amb la seva experiència laboral i personal i definint quines es tenen, quines s'han de desenvolupar més i quines s'han aprendre.

#### 4.4.11. El balanç de competències

El balanç de competències es proposa com una metodologia d'orientació en clau de competències. Està concebuda com un conjunt d'activitats dirigides a elaborar una descripció qualitativa de les competències i els recursos de què disposa la persona en un moment determinat i en relació a un objectiu laboral específic. Alhora, les activitats desenvolupades en el balanç de competències actuen com elements motivadors per a la presa de decisions respecte al propi itinerari laboral i la seva concreció pràctica en un projecte de desenvolupament professional.

La metodologia del balanç se centra en el reconeixement dels recursos adquirits i desenvolupats al llarg de la vida en diferents àmbits d'activitat -familiar, formatiu, laboral, personal, cultural, d'oci- i en el procés de transferència d'aquests recursos identificats al projecte professional, situant-los com un element clau per a incorporar-se al món laboral i desenvolupar-se en condicions satisfactòries en el lloc de treball. El balanç de competències es treballa bàsicament en un mòdul amb dinàmiques grupals, paral·lelament a una acció d'orientació individual que permet a la persona a arribar a conclusions per a l'acció.



Les funcions del balanç de competències són:

- Identificar i reconèixer les pròpies competències i recursos personals i obtenir un millor coneixement de la pròpia potencialitat laboral.
- Afavorir el procés d'identificació i transferència dels recursos personals al desenvolupament del seu perfil professional.
- Treballar les competències transversals en mòduls específics i utilitzar les metodologies més adequades per a la seva adquisició i desenvolupament.

- Identificar, reconèixer i desenvolupar les estratègies de transferència i construcció d'aprenentatges per afavorir el seu desenvolupament en el context formatiu i laboral.
- Plantejar-se nous projectes socials i culturals.
- Construir un projecte d'inserció sociolaboral.

El resultats tangibles de les accions de balanç de competències poden ser:

- El projecte professional, que recull els objectius sociolaborals i/o formatius, les fites concretes i els terminis, i la identifica les competències i recursos que la persona pot i vol invertir en la realització pràctica del projecte.
- Un dossier o document de síntesi de competències que descriu el conjunt de recursos i competències adquirides i desenvolupades per la persona en el transcurs de la seva història formativa, social, cultural o professional. El dossier inclou tant el currículum vitae en clau de competències, com les competències i recursos, objectius que s'han de desenvolupar i les seves orientacions laborals preferents.

## **Idees clau**

L'eix que vertebra la feina de l'orientació laboral és afavorir que la persona pugui analitzar a partir del contrast d'alternatives la posició en què es troba respecte al context en què es mou i prengui decisions de cara a la definició d'objectius vers la millora de la seva ocupabilitat a través del projecte professional.

En aquest mòdul s'han presentat els eixos bàsics i específics de l'orientació, tant individual com grupal. L'assessorament individual i grupal són els elements mitjançant els quals s'articula la construcció del projecte professional. Cal preparar amb detall cada una de les actuacions i evitar l'estandardització perquè cada persona té un projecte, el seu. En aquest sentit planificar la tasca combinant els tres formats de treball grupal, conjugat amb l'assessorament individual resulta productiu.

Pel que fa a l'assessorament individual s'han assenyalat aspectes relatius a la comunicació i a les tècniques per a l'anàlisi i el contrast, la decisió i l'acció, per treballar la resistència i l'estratègia per treballar competències. Pel que fa a l'assessorament grupal, s'han presentat les fases de l'evolució d'un grup i s'han assenyalat aspectes de la cohesió i la comunicació grupal, així com del paper i les capacitats comunicatives de l'orientador/a. Finalment es fa una breu ressenya d'algunes tècniques de dinàmiques de grup que poden ser pràctiques.

## Glossari

**balanç de competències** *m* Metodologia d'orientació per a definir projecte professional. El conjunt d'objectius previstos en cada unitat cerquen que la persona se situï en el context, obtingui el seu capital competencial i disposi aquest coneixement a favor de l'assoliment de l'objectiu laboral.

**comunicació** *f* Capacitat d'expressar mitjançant el llenguatge verbal, no verbal i escrit pensaments, conceptes i idees amb correcció, de manera amena i comprensible per a qui rep el missatge. Cal expressar la informació de manera que es capti l'atenció i l'interès del receptor/a.

**dinàmica de grup** *f* Eina metodològica que es desenvolupa mitjançant la planificació d'una sèrie d'activitats amb la finalitat de portar a terme processos d'ensenyament-aprenentatge, en les quals les persones que hi participen formen part activa del procés. Les tècniques varien segons la seva finalitat, el context, les característiques del grup, etc.

**entrevista de definició i seguiment** *f* Entrevista mitjançant la qual s'informa i es donen estratègies per a la cerca, anàlisi i decisió respecte als elements clau del projecte professional. En l'entrevista de seguiment la persona fa una avaluació contínua de l'execució de l'acció que estigui fent per a la consecució d'una de les fites establertes.

**entrevista de tancament** *f* Entrevista que té com a objectiu avaluar el procés i concloure'l.

**entrevista inicial** *f* Entrevista que té com a finalitat aclarir i confirmar la demanda expressada, presentar la idea de projecte professional, crear vincle, començar a treballar sobre alguns factors d'ocupabilitat.

**escolta activa** *f* Escolta consistent a atendre amb interès per tal de donar valor a la paraula de l'altra persona. Significa escoltar des del punt de vista de qui parla. Aquesta escolta implica atenció plena cap a l'interlocutor/a: captar el significat de la totalitat del missatge, d'allò que expressa directament i indirectament.

**estratègia global de desenvolupament competencial** *f* Estratègia per a identificar, experimentar i transferir les competències pròpies i el nivell d'execució propi a partir de trobar evidències en l'experiència i definir estratègies de transferència a altres contextos i realitats. És interessant tenir la referència de les competències i el nivell d'execució exigits per a la pràctica de l'ocupació triada.

**funció orientadora** *f* Funció que es basa en l'aclariment permanent, en la provisió d'informació i l'estimulació de coneixement, en la promoció de la capacitat d'anàlisi, en el contrast d'alternatives i en la mobilització per a l'acció. Així, la persona promou la presa de decisió i acció des de la reflexió.

**orientació individual** *f* Orientació destinada al subjecte únicament per tal que disposi del coneixement convenient per a analitzar i valorar diferents variables i alternatives i prendre decisions en relació amb el propi procés. Té la força que tot el contingut de treball fa referència directa a les necessitats i opcions de la persona en relació amb el context. Principalment es realitza a través d'entrevistes.

**orientació grupal** *f* Orientació destinada a un grup de persones que tenen necessitats i objectius de treball compartits. El grup és un element incentivador, ja que fa emergir molts i diversos elements d'anàlisi i treball a partir del posicionament, les opinions i experiències dels membres que el componen. Es realitza a través de sessions grupals.

**reformulació** *f* Recurs que permet a l'orientador/a retornar (efecte mirall) a la persona allò que li ha comunicat reflectint el contingut verbal i no verbal del missatge. També expressa la seva resposta mitjançant codis verbals i no verbals. La reformulació va de la mà de l'escolta activa, un/a bon/a professional estableix la comunicació a partir d'aquests dos elements. La reiteració i l'aclariment s'inclouen dins la reformulació.

**sessió de treball** *f* Sessió que té com a finalitat principal proporcionar elements per a la identificació, transferència i experimentació de competències. El grup és el protagonista, ja que el contingut de la sessió parteix del coneixement i dels recursos de cada participant. L'orientador/a té la funció de facilitador/a: modera, dinamitza i aporta estratègies, línies de treball i informació oportuna de manera dosificada quan el moment ho requereix.

**sessió grupal informativa** *f* Sessió que té com a objectiu oferir informació sobre un tema en concret, pot dirigir-se a un nombre ampli de persones perquè la comunicació és bàsicament unidireccional: de l'expert/a al públic, el grau de participació és limitat.

**sessió grupal formativa** *f*Sessió que té com a objectiu afavorir la capacitat per al desenvolupament de competències tècniques i bàsiques, el desenvolupament de les sessions implica una interacció entre professorat i alumnat amb un alt grau de participació d'aquest darrer. Generalment s'empren una metodologia teoricopràctica.

## Bibliografia

- Alemaný, C. (1995). *El difícil arte de escuchar: un arte complejo*. Editorial Sal Terrae. Santander.
- Aros, C. (2006). *Guía para la creación de mapas mentales*. Col·lecció Oceano Ambar. Editorial Oceano. Barcelona.
- Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet (2005). *Guia Tècnica per a l'Orientació Laboral. Procediments i metodologies*. Departament de Treball i Indústria de la Generalitat de Catalunya - Fons Social Europeu, Unió Europea.
- Ballenato, G. (2006). *Comunicación eficaz (Teoría y práctica de la comunicación humana)*. Ediciones Pirámide (Grupo Anaya). Madrid.
- Ballenato, G. (2007). *Gestión del tiempo (En busca de la eficacia)*. Ediciones Pirámide (Grupo Anaya). Madrid.
- Beltri, F. (2000). *Aprender a negociar*. Edicions Paidós. Barcelona.
- Blanco Prieto, A. (2007). *Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Esic ediciones. Madrid.
- Canto, J.M. (2000). *Dinámica de grupos "Aspectos técnicos, ámbitos de intervención y fundamentos teóricos"*. Ediciones Aljibe. Málaga.
- CEESC, Col·legi d'educadors i educadors socials de Catalunya (2008). *Educació Social i Inserció Sociolaboral, "Reptes i propostes per a la inclusió"*. Quaderns d'Educació Social, CEESC. Barcelona.
- Civelli, F. i Manara, D. (1997). *Lavorare con le competenze. Come conoscerle, gestirle, valorizzarla*. Guerini e Associati. Milano.
- Colomer, M., Palacín, I. i Rubio, F. (pendent de publicació). *Claus tutorials*. Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya. Barcelona.
- Colomer, M. (2008 - pendent de publicació). *Guía para la orientación e intermediación laboral de jóvenes tutelados y ex-tutelados*. Proyecto Tránsito. Iniciativa Equal. Departament d'Acció Social i Ciutadania de la Generalitat de Catalunya - Fons Social Europeu, Unió Europea. Barcelona.
- Copsa – Fundació Privada (2007). *Or Book El Llibre Blanc de l'Orientador*. Servei d'Ocupació de Catalunya de la Generalitat de Catalunya. Barcelona.
- Copsa – Fundació Privada (2004). *Insert Activ. Nova metodologia per a l'Orientació Professional i Inserció laboral amb col·lectius amb especials dificultats d'inserció*. Col·lecció NEO. Servei d'Ocupació de Catalunya de la Generalitat de Catalunya – Fons Social Europeu, Unió Europea.
- Dugger, J. (2006). *La clave de la comunicación (escucha eficaz)*. Fundación Confemetal. Madrid.
- Duran, D. (2000). *Tutoría entre iguales. Un recurso para atender a la diversidad*. Cuadernos de Pedagogía. Nº 288. Barcelona.
- Egg, E. (2005). *El trabajo en equipo*. Editorial Espartaco. Córdoba.
- Fritzen, S.J. (1988). *70 Ejercicios prácticos de Dinámica de Grupo*. Editorial Sal Terrae. Santander.
- Giordani, B. (1998). *La relación de ayuda: De Rogers a Carckuff*. Col·lecció Crecimiento personal, Serendipity. Editorial Desclee de Brouwer. Bilbao.
- Heim, D. i Puig E. (2007) *Manual per a la Recol·lecció de treballadors Sexuals*. Surt, Associació de Dones per la Inserció Laboral. Barcelona.
- López, L. i Yarto, E. (1997). *Dinámica de grupos cincuenta años después*. Serendipity. Editorial Desclee de Brouwer. Bilbao.
- Marín, M.; Medina, F. (1997). *El grupo como instrumento de intervención social*. Algaida editores (Grupo Anaya). Sevilla.
- Miller, W. i Rollnick, Stephen (1999). *La entrevista motivacional*. Editorial Paidós. Barcelona.

- Morales, A. (1999). *Dinámicas de grupo. Ejercicios y técnicas para todas las edades*. San Pablo. Madrid.
- Paperera, La. *ARPÓ, Autoavaluació de recursos personals per a l'ocupació*. Col·lecció NEO. Servei d'Ocupació de Catalunya de la Generalitat de Catalunya – Fons Social Europeu, Unió Europea.
- Pallarés, M. *Técnicas de grupo para educadores*. Publicaciones ICCE.
- Sala, M. (2006). *El encanto de Hamelín "Secretos del liderazgo efectivo"*. Alienta Editorial (Planeta DeAgostini Profesional y Formación).
- Saura, P. (1996). *Cómo educar el autoconcepto. Propuesta pedagógica*. Servicio de publicaciones de la Universidad de Murcia
- SURT (1998). *Competencias transversales. Un reto para la formación profesional*. Forcem – Surt, Associació de dones per la inserció laboral. Barcelona.
- SURT (2002). *Astrolabius – Estrategias para la inclusión: estudio de las competencias clave para la empleabilidad en los colectivos en riesgo de exclusión*. Comissió Europea. Barcelona. <http://www.surt.org/astrolabius/>
- SURT (2004). *Guia metodològica per a la inserció laboral de dones*. Diputació de Barcelona. Barcelona.
- SURT, Associació de Dones per la Inserció Laboral i Casal dels Infants del Raval, (2004). Palacín, I. (coord.). *Guia metodològica per treballar amb dones inactives*. Àrea de promoció econòmica i ocupació. Diputació de Barcelona.
- SURT (2004). *HIDAEC: La construcción de la competencia, estrategias de orientación y formación para mujeres con baja cualificación*. Comissió Europea. Barcelona. <http://www.surt.org/hidaec>
- Trechera, J.L. (2000). *Introducción a la psicología del trabajo*. Editorial Desclee de Brouwer. Bilbao.
- Vargas, F., Casanova, F. i Montanaro, L. (2001). *El enfoque de competencia laboral: manual de formación*. OIT. Montevideo
- Zaiss, C. (2002). *Transforme la calidad de sus relaciones con los demás*. Editorial Universitaria Ramón Areces. Madrid.

