
Intervenció psicopedagògica en l'àmbit laboral. Guia de lectures

PID_00250758

Ana Gálvez Mozo

Temps mínim de dedicació recomanat: 4 hores



Índex

Introducció.....	5
1. Material 1. Organitzacions: alguns elements clau per a la intervenció.....	7
1.1. Mòdul 1. La definició de l'organització	7
1.2. Mòdul 2. El desenvolupament professional en les organitzacions	15
1.3. Mòdul 3. El lideratge a les organitzacions	19
2. Material 2. Mercat de treball: agents, polítiques i dinàmiques.....	23
2.1. Mòdul 1. Transformacions del mercat de treball: principals elements d'anàlisi	23
2.2. Mòdul 2. La precarització de l'ocupació i de les relacions laborals	24
2.3. Mòdul 3. Formació i transformació de la lluita contra la desocupació i model social europeu: de la desocupació a la inocupabilitat	24
2.4. Mòdul 4. Noves polítiques sociolaborals i individualització del treball: activació, flexiseguretat i empenedoria	25
3. Material 3. Mètodes i tècniques d'anàlisi en l'àmbit laboral..	27
3.1. Mòdul 1. Introducció als mètodes i tècniques d'anàlisi en l'àmbit laboral	27
3.2. Mòdul 2. Mètodes i tècniques de recerca qualitativa: l'observació, l'entrevista i els grups de discussió	27
3.3. Mòdul 3. Tècniques de recollida de dades quantitatives: l'enquesta	28
3.4. Mòdul 4. Indicadors bàsics per a l'anàlisi del mercat de treball. Definicions, indicadors i fonts d'informació	29
4. Material 4. Intervenció orientadora al llarg de la vida.....	31
4.1. Mòdul 1. Orientació professional i orientació ocupacional	31
4.2. Mòdul 2. L'orientació professional en contextos de canvi i transició	33
4.3. Mòdul 3. Accions individuals i grupals d'orientació per a l'ocupació (itineraris d'inserció)	33
4.4. Mòdul 4. Orientació i aprenentatge al llarg de la vida	34
4.5. Mòdul 5. Competències del personal orientador amb l'ús de les TIC i les noves praxis: e-orientació, e-learning, etc.	35

5. Material 5. La intervenció per a la igualtat i la inclusió sociolaboral.....	37
6. Material 6. Organitzacions i competències professionals.....	38
6.1. Mòdul 1. Competències: fonaments teòrics	38
6.2. Mòdul 2. Competències: definició i models	39
6.3. Mòdul 3. Competències: la perspectiva de l'organització	41
6.3.1. La gestió per competències: aspectes previs	41
6.3.2. Perfils competencials	42
6.3.3. L'avaluació de competències	43
6.3.4. El desenvolupament de competències	44
6.4. Mòdul 4. Competències: la perspectiva de la persona	44
7. Material 7. Direcció responsable de persones.....	45

Introducció

L'assignatura Intervenció psicopedagògica en l'àmbit laboral suposa una aproximació pràctica i aplicada a la intervenció del psicopedagog en l'àmbit del treball i les organitzacions. Per aquesta raó, el conjunt de materials que es posen a disposició dels estudiants pretén oferir una visió panoràmica d'alguns dels principals camps d'intervenció dins el camp de les organitzacions i el treball. L'objectiu d'aquesta guia de lectures és presentar alguns materials rellevants que trobareu a l'aula. De cada un dels materials es presenten els objectius i els apartats més rellevants, en els quals s'aborden qüestions clau per a la comprensió de la temàtica tractada.

El material 1 ofereix una visió global de les organitzacions a partir de tres aspectes centrals del seu desenvolupament: el lloc de treball, el desenvolupament professional i el lideratge.

El material 2 es proposa contextualitzar les principals transformacions viscudes en el mercat de treball en els últims anys, reflexionar sobre les dinàmiques actuals que el configuren i interrogar-se sobre el que estan fent i el que poden arribar a fer les polítiques públiques, en concret les sociolaborals, en aquest context de canvi.

El material 3 aborda els mètodes i les tècniques metodològiques bàsiques per analitzar el mercat laboral, aprofundint en algunes de les tècniques qualitatives i quantitatives més importants.

El material 4 tracta de la intervenció orientadora al llarg de la vida. S'aborda el concepte d'orientació professional, les diferents perspectives des de les quals es pot enfocar i les funcions de l'orientació professional, els principals canvis i transicions per ubicar el paper que exerceix l'orientació professional, els diferents elements i aspectes clau que cal considerar per dur a terme un procés eficient d'orientació professional o per a l'ocupació. També s'analitzen els conceptes de formació permanent i orientació permanent i s'expliquen les característiques de la societat del coneixement, la rellevància de la tecnologia i el seu impacte en l'àmbit de l'orientació.

El material 5 aborda el tema de la inserció laboral en l'era en què ens trobem, la de la incertesa. Analitza l'exclusió laboral i les maneres de superar-la.

El material 6 tracta de les organitzacions i les competències professionals, i pretén donar una visió concreta sobre com avaluar en termes de competències professionals les necessitats d'una organització i dels seus llocs de treball. També pretén ensenyar a identificar les persones que reuneixen les competèn-

cies requerides per l'organització i a saber reconèixer les necessitats presents i a mig termini del mercat laboral en termes de competències i característiques dels llocs de treball.

El material 7 tracta de la direcció de persones en el context d'una organització socialment responsable. S'hi valoren les implicacions de la responsabilitat social corporativa (RSC) en el sistema de relacions laborals.

1. Material 1. Organitzacions: alguns elements clau per a la intervenció

Els principals objectius d'aquest material són:

- Obtenir una visió global de les organitzacions a partir de les diferents perspectives: lloc de treball, persona i líder.
- Identificar els principals elements que cal tenir en compte en qualsevol intervenció a les organitzacions.
- Comprendre quins han de ser els aspectes que cal tenir en compte en el disseny tant dels llocs de treball com de les estructures organitzatives.
- Entendre què és una valoració de llocs de treball i la seva aplicació.
- Identificar els elements clau en els processos de desenvolupament professional en les organitzacions per a una intervenció adequada en aquest sentit.
- Comprendre la importància del lideratge en les organitzacions i les seves diferents aproximacions teòriques.

Aquest material es compon de tres mòduls. Al primer mòdul s'aborden els principals elements de l'organització relacionats amb el lloc de treball; en el segon, els aspectes relacionats amb la persona que ocupa el lloc de treball, en concret el seu desenvolupament professional; finalment, en el tercer mòdul es parla del lideratge.

A continuació us presentem els aspectes principals a què haureu de parar atenció en cada mòdul.

1.1. Mòdul 1. La definició de l'organització

Els objectius d'aquest mòdul són:

- Examinar el significat i els paràmetres de l'estructura organitzativa.
- Comprendre la importància del lloc de treball com a base per al disseny i la posada en pràctica de la majoria dels sistemes de gestió de recursos humans.

- Comprendre quins han de ser els aspectes que cal tenir en compte, tant de manera prèvia com posteriorment, quan es dissenya un lloc de treball.
- Comprendre el significat i el procés de valoració d'un lloc de treball.
- Conèixer el significat de les competències i la seva relació amb el lloc de treball.
- Entendre la importància del perfil competencial quan es dissenya un lloc de treball i les seves aplicacions.
- Comprendre la importància d'establir plans d'igualtat en les organitzacions i els elements fonamentals que les componen.

Aquest mòdul aborda dos dels elements centrals que són l'eix de l'organització: l'estructura organitzacional i els llocs de treball. Per què són importants l'estructura organitzacional i els llocs de treball? L'estructura organitzacional és central perquè marca l'articulació de les relacions i els processos que es donen entre els diferents llocs de treball; els llocs de treball són centrals perquè marquen d'una manera molt rellevant els comportaments i les activitats que els treballadors fan en una organització.

Cal tenir molt present el que remarca l'autora dels mòduls: ni l'estructura organitzacional ni els llocs de treball són una cosa estàtica i inamovible, sinó que són una referència necessària per al funcionament de l'organització, però es van acomodant a la dinàmica organitzativa i als canvis de l'entorn. Per tant, cal tenir molt en compte que les organitzacions són completament permeables als canvis de mercat referents a la seva demanda i als diferents canvis socioeconòmics, legislatius, etc.

Els aspectes principals de l'estructura organitzacional es troben explicats a l'apartat «L'estructura i els rols». Ressaltem a continuació les idees principals que recull:

- a) L'estructura organitzacional és un aspecte dinàmic que té a veure amb la diferenciació i la coordinació racional de funcions.
- b) L'estructura formal interactua amb l'estructura informal, que es basa en les relacions personals i en altres qüestions influents, com en el funcionament de l'organització, que es recullen, però, en l'estructura organitzativa formal.
- c) L'estructura organitzacional és útil per dues raons:

1) En primer lloc, perquè ens serveix per localitzar o classificar cada element (lloc de treball, persona, recursos, centres de treball, etc.).

2) En segon lloc, perquè ens serveix per saber quina relació tenen els diferents rols que hi ha a l'organització i per assignar-los.

d) Característiques de l'estructura (taxonomia de S. P. Robbins, 1987):

- **Complexitat:** des del punt de vista horitzontal (grau de separació entre les unitats), vertical (grau de jerarquització que hi ha a l'organització) i espacial (grau de dispersió geogràfica de les instal·lacions físiques).
- **Formalització:** grau d'estandardització de les activitats que es desenvoluparan en l'organització.
- **Centralització/descentralització:** localització del poder per a la presa de decisions.

L'apartat 2 és d'especial importància, ja que aborda un dels temes clau en l'anàlisi i la intervenció en les organitzacions; ens referim als llocs de treball. Què és un lloc de treball? La definició que dona l'autora d'aquest mòdul, en què intenta integrar les diferents i més importants definicions que s'han donat, pot ser molt útil per entendre de què estem parlant:

Lloc de treball

Agrupació de funcions que impliquen una sèrie de capacitats cognitives i habilitats comunes que ha de desenvolupar una persona o un grup de persones, que serveixen d'element bàsic estructurador en una organització i que assignen un paper a la persona o les persones que l'ocupen, amb la qual cosa predefeixen el seu comportament.

Paral·lelament a aquesta definició, és convenient entendre el quadre en el qual s'explica la diferència entre el lloc de treball, la posició, l'ocupació i la professió. Això us ajudarà a contextualitzar aquest important concepte articulador de l'organització.

Cal tenir clar que l'element definatori dels llocs de treball són les funcions que tenen associades. Què és una funció? I una tasca?

Tot això comporta la necessitat que la persona que ocupi el lloc de treball tingui els coneixements i les habilitats necessàries i el salari determinat que s'hi associa. Per tant, el coneixement en profunditat dels llocs de treball de l'organització és de vital importància per a desenvolupar qualsevol tipus de política en l'organització. Això porta l'autora a explicar, al subapartat 2.2, en què consisteix una anàlisi de lloc de treball. A continuació enumerarem els punts centrals d'aquesta anàlisi:

Funció

Una funció és l'execució d'un conjunt de tasques amb un objectiu.

Tasca

Una tasca és una operació o un conjunt d'operacions que requereixen per a la seva execució esforços físics o cognitius encaminats a la consecució d'un fi específic a la feina.

a) L'anàlisi del lloc de treball (ADP) és una metodologia específica que té l'objectiu de conèixer, amb un notable grau de profunditat, les característiques d'un lloc. Això pot ser molt útil per a identificar problemàtiques i planificar millores en l'organització.

b) L'ADP és de vital importància en una organització per diverses raons:

- És una condició prèvia per a la realització de qualsevol actuació en l'àmbit de la direcció d'organitzacions.
- La seva importància és central en els processos de canvi organitzacional.
- Però no únicament, ja que perquè una organització pugui ser plenament efectiva és necessari dur a terme una actualització sistemàtica de les activitats que es fan en els diversos llocs de treball per detectar treballs innecessaris, treballs redundants, oportunitats de millora, etc.

c) L'ADP és un procés organitzacional sistemàtic i rigorós que té com a finalitat determinar el contingut del lloc de treball, el que aquest requereix i el context en el qual es desenvolupa.

L'ADP s'estructura en les fases següents:

1) Disseny

a) **Definir els objectius.** Abans d'iniciar el disseny, el primer que cal fer és definir els objectius d'ADP. Un cop estiguin clars els objectius, el pas següent és definir i descriure les funcions que ha de dur a terme un lloc de treball concret, establir les seves relacions internes i externes, ubicar-lo en l'organigrama general de l'organització i reassignar funcions que no estiguin adequadament assignades. Tot això servirà per elaborar el perfil competencial (competències que són necessàries o òptimes per exercir amb èxit les funcions del lloc).

b) **Identificar els llocs que s'analitzaran i els papers que s'exerciran.**

- El departament d'organització i recursos humans ha de liderar la realització del projecte i vetllar pel compliment dels terminis.
- Es decidiran les persones que ocupen els llocs de treball.
- El responsable jeràrquic immediat afavorirà la realització del projecte i serà el vincle entre treballadors i responsables del projecte.
- L'equip d'analistes recollirà la informació, farà l'anàlisi i les propostes de millora.

- L'alta direcció de l'organització donarà credibilitat i impuls al projecte.

2) Recollida d'informació

Hi ha diferents mètodes de recollida d'informació, però els més importants són: l'observació directa, el qüestionari (estructurat o de preguntes obertes), l'entrevista (individual o grupal), l'informe successiu (diari d'activitats del lloc) o el sistema mixt.

3) Resultat

Una vegada que s'ha recollit la informació, el resultat consisteix a analitzar i descriure els llocs de treball. Aquesta anàlisi i aquesta descripció han de donar resposta a les qüestions següents:

- Què fa la persona?
- Com ho fa?
- Amb què ho fa?
- Per què ho fa?
- Qui ho fa?

Aquestes fases de l'ADT estan explicades molt clarament en el material, i és important que el llegiu amb atenció i les utilitzeu com a guia per planificar la posada en marxa d'un ADT. Tal com explica l'autora, els ADT es fixen en tres aspectes bàsics sobre els quals centren el seu interès i a partir dels quals obtenen informació:

- 1) contingut del lloc de treball,
- 2) exigències i responsabilitats (requeriments del lloc),
- 3) context del lloc de treball (entorn i condicions de treball).

Aquesta recollida d'informació ha de portar a la seva pròpia anàlisi, i aquesta a l'elaboració de dos documents rellevants:

- L'informe organitzatiu: detecta disfuncions i proposa solucions.
- El manual d'organització i de funcions: recull els organigrames jeràrquicofuncionals.

4) Aplicació

Els dos documents que s'acaben d'indicar, i dels quals trobareu exemples en el material, permeten definir el lloc de treball i, per tant, establir uns aspectes determinats (els enumerem a continuació per ressaltar-ne la importància i els trobareu definits en el material):

- 1) classificació i ordenació de llocs
- 2) valoració de llocs de treball
- 3) selecció de personal
- 4) reclutament, pla de carrera i promoció
- 5) determinació de la responsabilitat
- 6) formació
- 7) avaluació de l'acompliment
- 8) perfil competencial

Com el material apunta, l'ADP permet fer una valoració de lloc de treball que:

«permet definir amb precisió quin és el valor afegit relatiu que aporta cada lloc de treball per a la consecució dels objectius estratègics de l'organització, ordenar els llocs basant-se en la seva aportació funcional i assignar una política retributiva racional i equitativa».

Hi ha diferents mètodes de valoració de llocs de treball, però els més importants són els següents:

- **Mètodes qualitius o globals:** afronten l'estudi del lloc com una totalitat.
- **Mètodes quantitius o analítics:** parteixen de la descomposició del lloc de treball en factors i elements.

Les característiques generals dels mètodes de valoració les trobareu explicades en el subapartat 2.3.1, «Mètodes de valoració de llocs de treball».

El subapartat 2.3.2, «El procés de valoració amb el mètode de puntuació per factors», és d'especial importància. L'autora apunta:

«Aquest mètode determina la puntuació d'un lloc de treball a partir de la suma de les puntuacions obtingudes en cadascun dels factors considerats, segons el nivell d'intensitat de cada factor en el lloc. El punt atorgat es converteix, per tant, en un valor de relació, de comparació i de quantificació de la diferència entre un lloc i l'altre, en relació amb cada factor en concret.»

Els factors més importants són:

- els requisits,

- la responsabilitat,
- la complexitat,
- l'esforç,
- el risc.

Cadascun d'aquests factors ha d'estar explicat en un manual de valoració, que és on es troben especificades les característiques i l'escala o la intensitat de cada factor en el lloc de treball.

Al material trobareu exemples de manuals de valoració molt útils per fer-vos una idea d'en què consisteixen.

Un cop feta la valoració, és el moment de l'establiment de la política salarial. Perquè la política salarial sigui adequada, tal com apunta l'autora del mòdul, s'ha de partir de la valoració de llocs de treball. I en aquest punt apareixen dos conceptes del tot clau: l'equitat interna i l'externa.

- **Equitat interna:** com s'està retribuïnt el valor afegit que aporta cada lloc de treball en l'organització. Per fer-ho es prenen els valors obtinguts pels llocs de treball en el procés de valoració i s'enfronten amb el nivell retributiu de cadascun d'ells en l'actualitat, abstraient els elements de la retribució vinculats exclusivament a la persona que l'ocupa, com complements d'antiguitat, productivitats i altres.
- **Equitat externa:** l'anàlisi resultant de la comparació dels salaris de l'organització amb els del mercat.

Als materials trobareu exemples gràfics molt útils per entendre tots dos processos d'equitat.

El subapartat 2.5, dedicat al perfil competencial, introdueix un element clau que fins ara no s'havia tingut en compte: la persona. La persona és rellevant perquè segons qui faci les funcions, l'exercici serà diferent. Com indica l'autora:

«Fins ara s'ha determinat **què** ha de fer la persona en el lloc (funció), però no s'ha determinat el **com**. Per determinar el com, caldrà acudir a un altre concepte: les competències. Així doncs, el que caldrà fer a partir de la definició del lloc de treball és identificar posteriorment quines competències són necessàries per exercir de manera òptima o excel·lent les funcions.»

El quadre que trobareu en aquest apartat amb les definicions de les competències us donarà una idea clara del que signifiquen. En resum, les característiques que enumera l'autora resulten especialment clarificadores:

- Són una mobilització de coneixements, habilitats, actituds i motivacions.

- Són un constructe abstracte amb un component conductual que tindrà un reflex en l'acompliment professional.
- Són observables i, per tant, avaluables.
- Són contextuals i depenen de la situació.
- Estan orientades a l'excel·lència o a l'èxit professional.
- Es poden desenvolupar, és a dir, es poden aprendre d'una manera o d'una altra.

Pareu atenció al punt 2.5.1 dedicat al disseny del perfil competencial, que es defineix de la manera següent:

«El conjunt de les competències directament relacionades amb l'exercici excel·lent del lloc de treball. La identificació d'aquestes competències es pot dur a terme per diferents mètodes, que van des del qüestionari fins als *focus groups*, passant per l'entrevista d'incidents crítics o els directoris de competències ja elaborats.»

Els exemples que trobareu en aquest apartat són molt il·lustratius dels processos relacionats amb l'establiment del perfil competencial.

L'apartat 3, «Definint una organització igualitària: els plans d'igualtat», planteja un tema complementari al que acabem de comentar i que és central per a les organitzacions: els plans d'igualtat. Així es defineixen a l'article 46 de la Llei orgànica 3/2007:

«Els plans d'igualtat de les empreses són un conjunt ordenat de mesures, adoptades després de fer un diagnòstic de situació, tendents a assolir a l'empresa la igualtat de tracte i d'oportunitats entre dones i homes i a eliminar la discriminació per raó de sexe.»

Per a totes les organitzacions, la igualtat hauria de ser un valor central, però no sempre és així, ja que, com apunta l'autora, en moltes es produeixen discriminacions directes o indirectes.

Les fases per dur a terme un pla d'igualtat a l'empresa consisteixen en:

- **Planificació i comunicació:** es determinaran els objectius i l'abast del projecte, es constituirà formalment el grup de treball que el portarà a terme i s'assignaran els rols corresponents.
- **Diagnosi:** permetrà identificar aquells elements, processos o sistemes organitzatius que resulten discriminadors directament o indirectament.
- **Planificació d'accions:** es planificaran una sèrie d'actuacions en el si de l'empresa orientades a minimitzar les possibles situacions discriminatòries que pugui haver-hi.

Directoris de competències

Un exemple de directori de competències ja elaborat és el que va elaborar el Servei d'Assistència a l'Organització Municipal de la Diputació de Barcelona, disponible al web següent: http://www.diba.cat/documents/192458/6883419/2014_Directori_Competicencies_nou.pdf/8cc245fa-fb0f-44f2-b5a0-ea0495b523a8.

- **Implantació del pla:** es posarà en marxa la planificació.
- **Avaluació i seguiment:** permetran analitzar si s'han complert els objectius i identificar els elements de millora tant del procés com dels resultats.

1.2. Mòdul 2. El desenvolupament professional en les organitzacions

Els objectius d'aquest mòdul són:

- Comprendre els factors més rellevants relacionats amb el desenvolupament professional en les organitzacions actuals.
- Fer una aproximació a les bases dels enfocaments teòrics de més rellevància sobre el desenvolupament de recursos humans per possibilitar la reflexió interna i el posicionament individual.
- Comprendre els aspectes motivacionals del desenvolupament professional.
- Comprendre el paper de les competències com a base per al desenvolupament professional.
- Identificar la importància de l'avaluació per dissenyar òptimament els plans de desenvolupament individuals.
- Ser capaç de dissenyar un pla de desenvolupament de competències i identificar, entre els múltiples recursos per a l'aprenentatge, quin és el més idoni.

Aquest mòdul emmarca el desenvolupament professional dins del paradigma del desenvolupament dels recursos humans.

Com bé assenyala l'autora, les perspectives a les quals cal fer referència en parlar del paradigma de desenvolupament dels recursos humans (DRH) són:

- **Perspectiva del DRH com a aprenentatge:** camp d'estudi i de pràctica encarregat de promoure la capacitat d'aprenentatge a nivell individual, grupal i organitzacional en relació amb el treball a les organitzacions.
- **Perspectiva del DRH com a acompliment:** posa l'èmfasi en la millora de l'acompliment, però, a diferència de la perspectiva de l'aprenentatge, té en

compte tant les accions formatives com les no formatives per aconseguir aquesta millora.

- **Perspectives emergents**, postmodernisme i DRH: subratllen el caràcter eminentment relacional i construït dels processos organitzatius i ressalten justament aquest caràcter processual i compartit per sobre dels tradicionals paràmetres de resultats i productes organitzatius. Segons aquests nous posicionaments, el desenvolupament professional seria un procés dinàmic i relacional construït en el si de l'organització en el curs de les interaccions, i no tant una cosa predissenyada i controlada des de les posicions jeràrquiques. En aquest sentit, el desenvolupament professional és vist com una pràctica que atorga poder a les persones de l'organització en la mesura que participen en aquest procés i el construeixen.

Per saber el significat concret del desenvolupament professional és important que us atureu a les definicions d'aquest procés que es donen a l'apartat «El desenvolupament professional en les organitzacions». Cadascuna d'aquestes parts posa l'accent en aspectes importants del desenvolupament professional. El conjunt d'aquestes definicions us donarà una idea molt clara i panoràmica del sentit i de l'objectiu del desenvolupament professional en el marc de les organitzacions.

El primer subapartat se centra en el binomi persona-organització i pren com a eix el compromís a llarg termini de l'organització amb els seus empleats. Com explica aquest apartat, la forma i la intensitat que adquireixi aquest compromís determinaran la política de desenvolupament de l'empresa, que propiciarà avantatges competitiu per a l'organització i ajudarà al creixement personal i professional de les persones que hi treballen. L'autora assenyala:

«Actualment, i amb uns entorns altament competitiu, les empreses que apostin per una bona selecció, per la formació i el desenvolupament dels seus equips tindran una peça clau per aconseguir l'èxit en les seves empreses a llarg termini.»

En aquest subapartat cal parar atenció als aspectes fonamentals següents:

- **Motivació intrínseca per aprendre**: el desenvolupament sempre és fruit d'una voluntat personal d'aprendre i voler millorar.
- **Binomi compartit**: entre la persona que ha de voler desenvolupar-se i l'empresa que ha de facilitar els mitjans i recursos perquè la persona pugui aconseguir els seus objectius.
- **Aplicació al lloc de treball**: el que li interessa a l'organització és que les persones apliquin aquest coneixement al seu lloc de treball.

- Relació contínua entre els factors: és fonamental que hi hagi un *feedback* continuat entre els diferents agents implicats en el desenvolupament professional amb l'objectiu de valorar si es troba en la línia adequada.
- Polítiques de desenvolupament: han d'afavorir el creixement permanent del seu personal i rebre el suport dels seus directius perquè aquestes tinguin efecte.

En tot el procés de desenvolupament professional és clau la motivació. Per què? Perquè és clau per dissenyar l'estratègia de desenvolupament professional i per aconseguir el «contracte psicològic» que, com indica l'autora:

«comença quan s'entra a formar part d'una organització, entre el treballador i l'empresari, i que recull les percepcions de les dues parts, empleat i organització, sobre les obligacions de tots dos. Les motivacions i els interessos guiaran el disseny de polítiques de desenvolupament, carrera professional, retribució variable, supervisió, clima laboral, etc.».

Un altre aspecte que cal tenir en compte en relació amb el desenvolupament professional és del qual es tracta al subapartat 2.1.1, titulat «Desenvolupament enfront de formació». El quadre explicatiu on es llisten les principals característiques de la formació en contraposició amb les del desenvolupament expressa molt clarament les diferències entre tots dos processos.

El subapartat 2.2 aborda un procés clau en relació amb el desenvolupament professional: la carrera professional. Aquest procés emfatitza el paper crític i proactiu de l'individu a l'hora de desenvolupar-se i dirigir la seva pròpia carrera. Com indica l'autora, aquí la persona és propietària de la seva carrera professional, ja que aquesta es basa en l'aprenentatge i l'adquisició de noves competències. Aquest model està alineat amb el model de desenvolupament professional basat en l'aprenentatge continuat associat a l'exercici professional d'una persona.

Hi ha dos tipus de carrera professional:

1) **Carrera horitzontal:** quan la persona no canvia de lloc, va adquirint cada vegada un grau de destresa més elevat, coneixements i, successivament, va promocionant en els nivells de carrera però sense canviar de lloc.

2) **Carrera vertical:** implica un canvi de lloc de treball segons els itineraris que l'empresa hagi establert.

El mòdul continua parlant dels models i dels plans de desenvolupament de competències. Com emfatitza la introducció d'aquest subapartat: «Les competències segueixen sent un eix sobre el qual gira el desenvolupament professional, ja que constitueixen l'element d'aprenentatge de més valor, donada la seva orientació a la conducta professional». Les idees clau d'aquest subapartat són:

- El terme *desenvolupament professional* es generalitza en el món de les organitzacions gràcies als models de gestió per competències.
- La formació ha de ser útil tant per a la persona que la rep com per a l'organització, ha de respondre a les necessitats concretes de la persona i ha d'estar alineada amb els objectius i l'estratègia organitzativa.
- La formació en un model de gestió per competències esdevé un instrument fonamental en el procés de desenvolupament; mitjançant l'avaluació detectarem les necessitats «reals» de formació i reconeixem els nivells d'assoliment que té una persona en comparació del que exigeix.
- L'organització és una entitat que ofereix formació i coneixement.
- La persona és responsable del seu procés d'aprenentatge, per tant, ha d'assumir el que necessita canviar, potenciar i desenvolupar.
- El desenvolupament de competències comporta una col·laboració molt estreta entre el que aporta la persona al procés de treball i el que l'organització pot facilitar-li per al desenvolupament de les seves competències.
- Les organitzacions han de potenciar el desenvolupament i motivar les persones, modificar estils de lideratge i de direcció, de processos i actuacions al voltant de l'organització de la feina i, sobretot, aprofundir en l'aspecte més fonamental de tota la gestió de les persones en les empreses.

És important tenir clares les fases del procés de desenvolupament:

- fase d'avaluació de la situació de partida,
- fase d'orientació,
- fase de desenvolupament de competències.

Llegiu atentament en què consisteix cada fase, a més de tota l'explicació sobre els fonaments i elements implícits de l'aprenentatge per competències.

El subapartat 2.3.1, «Tipus de recursos de desenvolupament», planteja tot el ventall de recursos de desenvolupament que es poden fer servir en les organitzacions. Alguns dels més importants són els següents:

- activitats al mateix lloc de treball
- compartició d'experiències amb altres persones/organitzacions
- guies de desenvolupament
- ajuda de companys i suport de comandaments
- *coaching* i *mentoring*
- comunitats i aules virtuals
- mètode del cas

- webquest o webquesta
- aprenentatge basat en problemes

El subapartat 2.3.2 explica com es dissenya un pla de desenvolupament. Segons la definició de l'autora:

«Un pla de desenvolupament és un conjunt d'accions de diferent tipus (formals i informals) que permetran a la persona aconseguir els objectius professionals que s'han definit. Es fan servir a les empreses per orientar de manera satisfactòria el desenvolupament professional dels col·laboradors.»

La proposta de pla de desenvolupament es comença a construir prenent com a referent els perfils professionals, que marquen els requeriments que ha de tenir un determinat lloc de treball. A partir de les diferències entre el nivell requerit i el nivell demostrat es detalla el pla de desenvolupament.

Què permeten els perfils professionals? Permeten que l'organització i les persones sàpiguen quin és el referent, què és el que l'organització busca en el professional, quines són les conductes d'èxit esperades.

Un cop determinats els perfils professionals associats a cada lloc de treball, és central establir una relació exhaustiva d'indicadors per a cada nivell que marquin comportaments que es consideren adequats i imprescindibles per poder assolir els nivells de progressió determinats. Un cop determinat això, es passa a la fase d'avaluació de l'acompliment o del rendiment. Com indica l'autora:

«L'avaluació del rendiment, de l'acompliment, és un procés destinat a determinar i comunicar als empleats com estan exercint la seva feina per establir plans de millora i dur a terme actuacions objectives i justes en matèria salarial, formativa i de promoció.»

Un cop acabada l'avaluació, s'ha de fer la devolució del seu resultat de l'acompliment. En aquesta devolució es formulen els objectius generals de l'àrea a la qual es pertany i els individuals per a aquesta persona. Els objectius que es planifiquin han de ser assumibles per a la persona, però també han de comportar un repte. Com indica l'autora:

«Es tracta de trobar punts d'acord, detectar fortaleces i àrees de millora. Un cop establerts, cal prioritzar quins aspectes són els que es volen potenciar, enfortir, que ens serveixin per establir el pla de desplegament.»

Un cop identificats els aspectes que cal treballar i millorar, es prioritzen i es concreten els objectius d'aprenentatge i, a continuació, es defineixen els mètodes i les estratègies formatives per a aconseguir-los. En definitiva, s'estableix el pla de desenvolupament.

1.3. Mòdul 3. El lideratge a les organitzacions

Els objectius d'aquest mòdul són:

- Comprendre el concepte de lideratge des de la perspectiva de les organitzacions.
- Examinar el concepte de lideratge i relacionar-lo amb el concepte de rol social.
- Conèixer les principals aproximacions clàssiques en l'estudi del concepte de lideratge, a més d'algunes de les seves limitacions.
- Conèixer la importància del context social actual i els seus efectes en el lideratge.
- Facilitar a professionals de la psicopedagogia una sèrie de coneixements i eines necessaris per a dur a terme intervencions en l'àmbit de les organitzacions.

Aquest mòdul aborda una de les qüestions més crucials en l'esdevenir de les organitzacions: el lideratge. Aquest procés és clau en qualsevol tipus d'organització, sigui amb o sense ànim de lucre. Dels processos de lideratge depèn, en gran mesura, que l'organització generi valor i sàpiga treure el màxim partit de les persones que la componen, el context en el qual s'insereix i els seus objectius, i que ho faci d'una manera sostenible i responsable.

Aquest mòdul posa l'èmfasi en l'interior del grup on es porta a terme el rol de lideratge mitjançant la interacció amb els altres membres del grup. Això és important perquè el lideratge influeix de manera determinant en altres fenòmens psicosocials clau en les organitzacions, com els següents:

- la comunicació,
- la presa de decisions,
- la cohesió,
- la resolució de conflictes,
- el rendiment grupal.

Les idees centrals al voltant d'aquest procés són:

- El líder és el rol social resultant, entre altres, de la interacció de les diferents posicions que ocupen les persones dins d'un grup; qui executa aquest paper constitueix el seu punt focal i s'encarrega de dirigir el grup.
- El líder és la persona capaç d'exercir influència demostrable sobre el rendiment dins d'un grup amb la finalitat que es compleixin els objectius plantejats.
- El líder és la persona designada com a tal (formal o informal) dins d'un grup i que desenvolupa conductes o comportaments de lideratge.

- El lideratge es refereix a la relació biunívoca entre el líder i el seu grup de seguidors.
- El lideratge dins d'una organització equival al procés de dirigir les activitats en l'àmbit del treball dels integrants d'un grup i de ser capaç d'influir en aquestes activitats.

Les idees clau d'aquest mòdul són les següents:

1) La importància del rol social en les organitzacions, entenent rol social com la posada en marxa d'un determinat conjunt de comportaments en una situació específica. Aquests comportaments, com indica l'autor, es troben associats a la posició que ocupa una persona en les seves relacions amb els altres i en un moment determinat.

2) La diferència entre posició, estatus i rol social.

3) La definició de Rol Set.

4) Les diferències entre un directiu i un líder.

5) Les definicions de lideratge:

a) **Teoria dels trets:** destaca les diferències individuals a partir dels trets; els trets permeten definir una persona i la fan única i diferent de la resta.

b) **Estils de lideratge:** es basa en el comportament del líder i en els efectes que té. La taula sobre els estils de lideratge que va desenvolupar Lewin és molt important, ja que classifica els estils de lideratge que tot especialista d'una organització hauria de conèixer:

- estil autoritari
- estil democràtic
- estil liberal

Els resultats dels experiments de Lewin sobre aquests tres estils són centrals. L'autor recull els més importants:

- Un lideratge **autoritari** genera apatia, hostilitat, agressivitat i un clima socioafectiu molt negatiu, però en matèria de productivitat o de rendiment aquest estil de lideratge genera més productivitat sempre que el líder estigui present; és eficaç però provoca poca satisfacció entre els seus membres.
- El lideratge **democràtic** també genera un alt grau de productivitat, amb la peculiaritat que l'acompliment del grup no minva en absència del líder. És eficaç però menys eficient que l'autoritari (almenys en un primer mo-

ment), ja que requereix més temps per adquirir les habilitats que li facilitin adquirir el nivell més òptim.

- El pitjor rendiment i la satisfacció més baixa la van presentar els grups que van experimentar el lideratge **liberal**, ja que els seus membres, en no percebre cap figura responsable que pugui guiar el grup, el van qualificar de poc productiu. En conseqüència, aquest grup no va ser eficaç ni eficient.

Hi ha una altra classificació sobre el comportament del líder que es complementa amb l'anterior i que és igualment important. És la classificació que va fer Bales, en la qual proposa dos tipus de líders:

- Líder relacionat amb la tasca: com el seu nom indica, s'orienta a la consecució de la tasca, a la producció i al compliment dels objectius. Aquest és un tipus de líder que no sol exercir gaire atracció entre els membres del grup, ja que el seu comportament s'orienta a la feina; gestiona i coordina la consecució del grup.
- Líder socioemocional: s'orienta a oferir suport afectiu i psicològic als membres del grup. Se centra en les persones, en els efectes de les seves interaccions i manté en equilibri el to emocional del grup.

c) **Teories contingents:** consideren tant l'exercici del rol de líder, la seva eficàcia, etc. com les característiques i el pes que té la situació social, és a dir, l'escenari en el qual es porta a terme la interacció entre líders i seguidors.

d) **Teories actuals:** assenyalen els contextos als quals el concepte de lideratge s'ha hagut d'adaptar. Així doncs, diferenciem diferents tipus de lideratge.

1) **Lideratge per competències**, en què s'assenyalen tres dimensions:

- direcció de persones,
- gestió emocional,
- desenvolupament de talent.

2) **Lideratge en ambients virtuals**, en què apareix el concepte de lideratge 2.0, que ha d'estar en sintonia amb el caràcter canviant de la societat. Les seves característiques són:

- prospectiva estratègica,
- innovació col·lectiva,
- responsabilitat social.

2. Material 2. Mercat de treball: agents, polítiques i dinàmiques

Aquest material us permetrà conèixer les principals transformacions del mercat de treball i els seus elements d'anàlisi, comprendre la precarització de l'ocupació i les relacions laborals, les principals polítiques socials i d'ocupació i les noves polítiques sociolaborals relacionades amb l'emprenedoria i la flexi-seguretat.

Conèixer aquest context és important si el vostre projecte té a veure amb alguna intervenció relacionada amb l'orientació i la inserció laboral.

2.1. Mòdul 1. Transformacions del mercat de treball: principals elements d'anàlisi

El mòdul 1, «Transformacions del mercat de treball: principals elements d'anàlisi», presenta els objectius següents:

- Identificar les característiques que presenta el mercat de treball espanyol dins del context europeu.
- Saber interpretar els principals indicadors de treball i la seva evolució i conèixer les fonts estadístiques que els proporcionen.
- Interrelacionar coneixements disciplinaris sobre les transformacions del mercat de treball i de l'ocupació.
- Reconèixer les causes de les desigualtats de gènere en el mercat laboral i analitzar-ne les conseqüències.
- Analitzar el procés de transició del fordisme al postfordisme a partir de les aportacions teòriques i conceptuals sobre les transformacions de les societats salarials.

Aquest mòdul se centra en les transformacions recents del mercat laboral i mira de proporcionar eines d'anàlisi que facilitin la tasca de comprensió i interpretació del que està esdevenint en les últimes dècades en relació amb l'ocupació.

2.2. Mòdul 2. La precarització de l'ocupació i de les relacions laborals

El mòdul 2, «La precarització de l'ocupació i de les relacions laborals», presenta els objectius següents:

- Identificar els processos de precarització de l'ocupació que han tingut lloc en les últimes dècades en el mercat laboral espanyol.
- Valorar l'evolució i el desenvolupament recent dels processos de precarització de l'ocupació tenint en compte les conseqüències de l'emergència de nous perfils de la precarietat laboral.
- Conèixer els indicadors d'ocupació precària i valorar les dificultats de mesurament i aproximació al fenomen de la precarietat.
- Tenir una visió històrica i de conjunt de les diferents maneres d'intervenció dels estats europeus en matèria d'atur i precarietat laboral.
- Familiaritzar-se amb els termes que s'utilitzen en la gestió politicoadministrativa per resoldre les qüestions d'atur i precarietat laboral.

Aquest mòdul se centra en el fenomen de la precarietat laboral i en les seves principals manifestacions. La precarietat laboral es presenta com un dels principals problemes per solucionar amb què es troben els poders públics a curt i llarg termini en relació amb la gestió del benestar social i la reducció de les desigualtats socials.

2.3. Mòdul 3. Formació i transformació de la lluita contra la desocupació i model social europeu: de la desocupació a la inocupabilitat

El mòdul 3, «Formació i transformació de la lluita contra la desocupació i el model social europeu: de la desocupació a la inocupabilitat», presenta els objectius següents:

- Estimular habilitats, coneixements i destreses per al desenvolupament d'una anàlisi crítica, reflexiva i multidisciplinària de les polítiques d'ocupació.
- Promoure la capacitat d'anàlisi de les polítiques i els règims d'ocupació.

- Identificar les diferents dimensions —europees, nacionals i regionals, d'una banda, i polítiques, econòmiques i socials, de l'altra— de les polítiques d'ocupació.
- Promoure l'habilitat per utilitzar el coneixement adquirit per plantejar noves propostes d'intervenció.
- Estimular l'elaboració d'un pensament crític i analític que permeti fer metanàlisi de les propostes polítiques plantejades pels poders públics.
- Promoure una actitud crítica i reflexiva sobre les decisions emanades dels actors europeus, nacionals i regionals.
- Induir la capacitat per a dur a terme, aplicar i fer servir anàlisis comparatives en l'estudi de les polítiques socials.

Aquest mòdul se centra en un element estructural de les economies occidentals del sud d'Europa: la desocupació. S'aporten elements que miren d'induir la capacitat de raonament crític i reflexiu sobre l'atur com a problema social i sobre les decisions emanades dels actors europeus, nacionals i regionals en el seu tractament.

2.4. Mòdul 4. Noves polítiques sociolaborals i individualització del treball: activació, flexiseguretat i emprenedoria

El mòdul 4, «Noves polítiques sociolaborals i individualització del treball: activació, flexiseguretat i emprenedoria», presenta els objectius següents:

- Analitzar de manera crítica els canvis plantejats en les maneres d'intervenir davant de l'exclusió social.
- Arribar a conèixer la manera particular de regulació de la qüestió social duta a terme per les institucions europees.
- Poder identificar el paper de l'estratègia d'intervenció per a l'ocupació definida per les institucions europees i analitzar el seu impacte en les polítiques d'ocupació nacionals.
- Adquirir un hàbit reflexiu adreçat a entendre el paper que tenen les maneres d'anomenar les polítiques socials.
- Comprendre el vincle estret que hi ha entre la regulació del treball i la regulació de la protecció social.

- Analitzar algunes de les conseqüències de les mutacions en el paradigma de protecció social.
- Poder reconèixer i analitzar un gran nombre de propostes polítiques contemporànies dirigides a la lluita contra l'atur.
- Ser capaços de dissenyar programes d'intervenció que afavoreixin l'empoderament psicosocial.

En aquest mòdul s'estudien els paradigmes d'intervenció contemporanis en els quals es basen les polítiques d'ocupació i les polítiques de protecció social a l'hora d'articular-se actualment. S'analitzen el paradigma de l'activació, el de la flexiseguretat i el de l'emprenedoria, tenint en compte la seva gènesi i el seu desenvolupament, moltes vegades paradoxals.

3. Material 3. Mètodes i tècniques d'anàlisi en l'àmbit laboral

Aquest material us proporcionarà les eines metodològiques bàsiques per analitzar l'àmbit laboral, tant pel que fa a la metodologia qualitativa (l'observació, l'entrevista i els grups de discussió) com a la quantitativa (l'enquesta). A més, s'explicaran els indicadors bàsics per a l'anàlisi del mercat de treball.

3.1. Mòdul 1. Introducció als mètodes i tècniques d'anàlisi en l'àmbit laboral

El mòdul 1, «Introducció als mètodes i tècniques d'anàlisi en l'àmbit laboral», presenta els objectius següents:

- Contextualitzar la recerca en l'àmbit sociolaboral.
- Conèixer les fases del procés d'investigació.
- Comprendre les característiques i els processos de la metodologia quantitativa.
- Comprendre les característiques i els processos de la metodologia qualitativa.

En aquest mòdul s'explica com la investigació s'ha constituït com una disciplina angular en l'àmbit sociolaboral imprescindible per l'avanç del seu cos de coneixements.

La metodologia resulta fonamental en qualsevol procés d'investigació, ja que determina la manera en què aquesta investigació es desenvolupa. El coneixement de les diferents opcions metodològiques és de gran utilitat per triar la que millor s'adeqüi a les característiques del problema de recerca i als objectius plantejats. Se centra en les característiques pròpies de la metodologia quantitativa o empírica-analítica i en les de la metodologia qualitativa.

3.2. Mòdul 2. Mètodes i tècniques de recerca qualitativa: l'observació, l'entrevista i els grups de discussió

El mòdul 2, «Mètodes i tècniques d'investigació qualitativa: l'observació, l'entrevista i els grups de discussió», presenta els objectius següents:

- Acostar-vos a les característiques bàsiques de les principals tècniques d'investigació qualitativa: observació, entrevista i grups de discussió.

- Identificar avantatges, inconvenients, utilitats, prudències i condicions d'implementació de cadascuna d'aquestes tècniques.
- Conèixer els aspectes bàsics de la dinàmica d'aplicació de cadascuna.
- Tenir al vostre abast una informació bàsica sobre l'anàlisi de dades que proporcionen.
- Disposar d'exemples pràctics per al desenvolupament d'una investigació qualitativa basada en aquestes tècniques.

En aquest mòdul es fa repàs dels fonaments de la recollida de dades en metodologia qualitativa i les característiques diferencials dels dissenys d'investigació que adopten aquest mètode en ciències socials. S'aborden tres de les principals tècniques de recollida de dades qualitatives: l'observació participant, l'entrevista en profunditat i els grups de discussió.

Per a cadascuna d'elles, es presenta la seva definició i tipologia, el tipus de dades als quals dona accés i els avantatges que aporta, les limitacions o prudències que cal tenir en compte en el moment de la seva aplicació i les característiques generals de la seva aplicació, fent especial referència a les competències i habilitats que han de tenir els investigadors que les utilitzin i els passos que han de seguir per aconseguir un rendiment òptim. Al final de cada apartat, es dediquen unes pàgines al registre de les dades en cada tècnica i a alguns aspectes diferencials de l'anàlisi d'informació que proporcionen. Al final del mòdul s'aborden, de manera succinta, les característiques bàsiques de l'anàlisi d'informació en metodologia qualitativa. L'orientació del mòdul és eminentment pràctica i interdisciplinària.

3.3. Mòdul 3. Tècniques de recollida de dades quantitatives: l'enquesta

El mòdul 3, «Tècniques de recollida de dades quantitatives: l'enquesta», presenta els objectius següents:

- Entendre el significat i la naturalesa de dur a terme una investigació des de la perspectiva quantitativa en l'àmbit laboral.
- Conèixer els diferents passos per dur a terme una investigació per enquesta, específicament: elaboració del qüestionari, procediments de mostreig i anàlisi estadística de dades.

Aquest mòdul resumeix de manera sintètica els principals coneixements que cal tenir per treballar des d'un enfocament quantitatiu i dona les pautes essencials per prendre les decisions metodològiques clau.

La seva finalitat és ajudar a construir aquests instruments i a utilitzar-los, de manera que centrarem l'atenció en les tècniques: experiments o gairebé experiments, test i enquesta són els principals instruments, associats a la sociometria, psicometria o econometria. Específicament, se centra en la tècnica d'enquesta.

El mòdul comença introduint, contextualitzant i justificant la tècnica d'enquesta, presentant els passos clau que cal seguir per dur-la a terme i els exemples o casos aplicats que ens ajudaran a fer l'estudi. Molt ràpidament es donaran algunes pautes sobre com dur a terme la proposta teòrica i la necessària revisió metodològica per dedicar més esforços al disseny del qüestionari. En el quart apartat s'estudiaran els principis i procediments essencials del mostreig, seguit de les tasques de treball de camp i del pretractament de dades.

El mòdul finalitza amb l'estudi de les principals pautes per a l'anàlisi estadística de dades i unes breus consideracions finals.

3.4. Mòdul 4. Indicadors bàsics per a l'anàlisi del mercat de treball. Definicions, indicadors i fonts d'informació

El mòdul 4, «Indicadors bàsics per a l'anàlisi del mercat de treball. Definicions, indicadors i fonts d'informació», presenta els objectius següents:

- Contextualitzar la problemàtica de l'anàlisi de la realitat laboral d'una economia prenent consciència de les dificultats associades al mesurament dels diferents aspectes que configuren el mercat de treball (dificultat de mesurament, deficiència de la informació, necessitat de definicions homogènies, etc.).
- Delimitar els principals conceptes referits al mercat de treball establint definicions estandarditzades i amb àmplia acceptació, fet que ens permetrà entendre les anàlisis i comparar-les entre territoris.
- Comprendre com es calculen els indicadors fonamentals específics per a l'anàlisi del mercat laboral.
- Sintetitzar les característiques que han de tenir les fonts d'informació perquè siguin adequades per a dur a terme una anàlisi laboral.

- Identificar les fonts d'informació que contenen la informació necessària per al càlcul dels indicadors laborals i per obtenir informació primària que permeti l'anàlisi de la realitat laboral.
- Conèixer la metodologia i el contingut de l'enquesta de població activa, principal font d'informació per a l'estudi del mercat laboral i que es fa de manera homogènia a tot Europa.

Aquest mòdul pretén facilitar eines que permetin comprendre el contingut dels diferents informes i estudis que duen a terme els diferents organismes sobre el mercat laboral. I, a més, posar a disposició de l'estudiant aquells coneixements bàsics per elaborar una anàlisi descriptiva de la realitat laboral.

En el primer apartat es defineixen els termes més rellevants vinculats amb dos aspectes essencials en l'anàlisi laboral: la quantitat de la feina, sense obviar la seva qualitat i el seu preu. És a dir, els conceptes que permeten descriure l'estructura de la força de treball i el preu que paguen els ocupadors per disposar del factor treball, que no és altra cosa que la remuneració que obtenen els individus per la prestació dels seus serveis, el seu salari. Addicionalment, s'introdueix el concepte de costos laborals, tant per la seva importància econòmica com per establir la seva diferència respecte als salaris.

El segon apartat presenta els principals indicadors específics per a la quantificació del mercat de treball, com ara taxes d'activitat, ocupació, atur, temporalitat, etc. Dins d'aquest apartat, i a causa de la seva extensa utilització en l'anàlisi econòmica i social, també s'analitzaran aquelles mesures que habitualment es fan servir per quantificar la desigualtat.

El tercer apartat s'ocupa de les principals fonts d'informació d'on es poden extreure les dades per calcular els indicadors específics analitzats al punt anterior. Per la importància del seu contingut, ens aturarem en l'enquesta de població activa (EPA).

Enquesta de població activa (EPA)

Aquesta enquesta, elaborada per l'Institut Nacional d'Estadística (INE), constitueix la base de dades més adequada per conèixer la classificació dels individus en funció de la seva relació amb el mercat de treball i altres variables d'interès, com aquelles que descriuen els llocs de treball o la situació d'atur de les persones sense feina.

4. Material 4. Intervenció orientadora al llarg de la vida

L'objectiu fonamental d'aquests materials és aprofundir en els orígens i en l'evolució de l'orientació fins als nostres dies, i també en les actuals estratègies d'intervenció orientadora i en els enfocaments actuals de l'orientació i de l'aprenentatge al llarg de la vida (*lifelong guidance* i *lifelong learning*), i les funcions i noves competències dels professionals de l'orientació.

Camps professionals en què es projecta la intervenció orientadora:

- tècnic d'ocupació i inserció laboral
- orientador professional i laboral
- formador ocupacional o per a l'ocupació
- agent d'inserció sociolaboral
- agent d'igualtat d'oportunitats
- agent de desenvolupament local
- assessor de persones en actiu i en atur
- assessor d'organitzacions

4.1. Mòdul 1. Orientació professional i orientació ocupacional

Aquest mòdul presenta el concepte d'orientació professional, les diferents perspectives des de les quals es pot enfocar i les funcions de l'orientació professional.

Les autores plantegen un concepte interessant sobre l'orientació ocupacional a l'apartat 8:

«Entesa l'orientació professional com l'ajuda que es dona a les persones perquè prenguin decisions sobre els seus itineraris educatius, sobre la seva formació contínua i sobre l'ocupació, l'orientació ocupacional constitueix una de les seves parts: la que se centra a ajudar les persones a buscar informació professional, triar el futur lloc de treball, prendre decisions ocupacionals, millorar les seves competències i mantenir-se, si es vol, en el lloc de treball.»

Les autores plantegen que l'objectiu principal de l'orientació ocupacional és ajudar les persones a millorar la seva ocupabilitat i la seva autosuficiència en el mercat laboral i en ressalten les funcions següents:

«La majoria de les aproximacions teòriques coincideixen a admetre que la tasca orientadora abasta, com a mínim, una gamma de funcions específiques. Per exemple: ajudar les persones a valorar i a conèixer les seves pròpies habilitats, aptituds, interessos i necessitats educatives; augmentar el seu coneixement dels requisits i oportunitats tant educatives com professionals; ajudar a fer el millor ús possible d'aquestes oportunitats mitjançant la formulació i l'assoliment d'objectius realistes; ajudar a aconseguir adaptacions i ajustaments més o menys satisfactoris en els àmbits personal i social; proporcionar informació útil dels oficis i de les professions, etc.»

És molt important llegir amb deteniment l'apartat 6, dedicat als principis generals de l'orientació:

- L'orientació es preocupa sistemàticament del desenvolupament de les persones i intenta aconseguir el màxim rendiment de les seves potencialitats.
- L'orientació es basa en processos de la conducta individual; és a dir, a ensenyar la persona a conèixer-se a si mateixa, a desenvolupar-se direccionalment intentant resoldre mancances, febleses i debilitats.
- L'orientació emfatitza els processos de trobada i confrontació amb si mateix, amb la pròpia responsabilitat i amb la presa de decisions personals.
- L'orientació és, primordialment, estimulante, encoratjadora, animadora i incentivadora; se centra en l'objecte o propòsit incidint en la presa de decisions responsable, ensenyant a utilitzar i a processar la informació i aclarint les experiències.
- És cooperativa, mai aïllada ni obligatòria. L'orientador és un col·laborador dels sistemes formatius que proporciona els resultats de l'observació dels processos d'aprenentatge o de situacions formatives diverses. Les tasques formativa i orientadora es complementen.
- L'orientació, a més de ser un procés d'ajuda en estadis crítics i moments clau del desenvolupament, també és contínua i progressiva (*long life guidance*) i tracta d'assessorar periòdicament i intermitentment.
- Reconeix la dignitat i la vàlua de les persones i el seu dret a escollir. Inclou nens, joves i adults, amb les seves problemàtiques específiques, que tinguin desitjos de fer créixer el seu desenvolupament escolar o laboral.

L'apartat 8, «El concepte d'orientació ocupacional», presenta els instruments bàsics i necessaris per a l'orientació ocupacional: la informació professional, els observatoris de les professions i les classificacions ocupacionals.

4.2. Mòdul 2. L'orientació professional en contextos de canvi i transició

Aquest és un mòdul que es contextualitza en els canvis que s'han produït en el món laboral, en la societat i en els sistemes formatius. Planteja la importància de la noció d'ocupabilitat i la necessitat d'una formació permanent. S'estudien tots aquests canvis i transicions per ubicar el paper que té l'orientació professional.

4.3. Mòdul 3. Accions individuals i grupals d'orientació per a l'ocupació (itineraris d'inserció)

Aquest mòdul és central per entendre i saber portar a terme un procés eficient d'orientació professional o per a l'ocupació.

A l'apartat 1, «L'orientació per a l'ocupació i els seus destinataris», les autores aborden les diferències entre l'orientació professional i l'orientació per a l'ocupació. També es poden trobar enumerats els principals col·lectius potencialment destinataris de l'orientació.

A l'apartat 2, «La intervenció orientadora: característiques i models», s'aborden els principis comuns que comparteixen les diferents maneres d'intervenir i de planificar l'orientació professional, a més dels tres tipus d'intervenció orientadora:

- la intervenció directa
- la intervenció indirecta
- la intervenció per mitjans tecnològics

És important aturar-se en aquests tipus d'intervenció i assimilar correctament les peculiaritats de cadascun.

A l'apartat 3, «Els itineraris d'inserció sociolaboral: concepte i accions», es tracta de l'important tema de la inserció laboral. Per comprendre aquest concepte adequadament les autores expliquen què són i hi impliquen les polítiques actives d'ocupació i la seva evolució històrica. Convé llegir aquest apartat amb deteniment, ja que posa les bases per a entendre la intervenció orientadora basada en la metodologia de l'itinerari personalitzat i el naixement de les actuacions d'intermediació i prospecció laboral. La importància de l'itinerari personalitzat d'inserció és clau si desemboca en el projecte professional.

És important tenir clar els punts següents:

- Els nivells en què es desenvolupen els itineraris d'inserció laboral.

- Les fases o moments que cal tenir en compte en un itinerari d'inserció laboral: la fase inicial, la de desenvolupament i la de finalització.

Aquest mòdul és clau per al desenvolupament d'itineraris d'inserció laboral i per a vincular-los amb la posada en marxa d'un projecte professional. Com apunten les autores, permeten recuperar el control, el sentit i el significat a la vida personal i professional i actuar de manera coherent davant els reptes que presenta el mercat laboral i l'actual sistema econòmic.

4.4. Mòdul 4. Orientació i aprenentatge al llarg de la vida

En aquest mòdul s'analitzen els conceptes de formació permanent i orientació permanent i es proporcionen les claus per a entendre els aspectes següents:

- Què és la formació permanent, al llarg de la vida.
- Quines recomanacions han ofert les polítiques regionals i internacionals als tècnics i quins són els documents més significatius.
- Què és l'aprenentatge al lloc de treball i l'orientació permanent.
- Com es relacionen formació i orientació.
- Quines metodologies són les més idònies per a l'orientació permanent.
- Què és el balanç de competències, quines experiències han dut a terme diferents entitats universitàries i organitzacionals i quins recursos proposen.

Per tant, el mòdul és necessari per comprendre i desenvolupar processos d'acompanyament a les persones en les seves necessitats amb l'objectiu de potenciar la seva ocupabilitat, a més de per dissenyar, desenvolupar i avaluar projectes orientats a la intervenció en l'àmbit laboral amb objectius plausibles que responguin a les demandes de persones, grups i organitzacions.

Al subapartat 4.1 trobareu una taula interessant amb les àrees de treball i amb exemples d'activitats per desenvolupar programes d'aprenentatge basat en l'experiència.

4.5. Mòdul 5. Competències del personal orientador amb l'ús de les TIC i les noves praxis: e-orientació, e-learning, etc.

En aquest mòdul s'analitzen les característiques de la societat del coneixement, la rellevància de la tecnologia i el seu impacte en l'àmbit de l'orientació. També es tracten els reptes que davant aquest nou escenari hauran d'afrontar els professionals de l'orientació i les noves competències necessàries del perfil professional de l'orientador.

És interessant llegir els apartats 1 i 2 per tenir una idea general de l'ús de les TIC en el context de l'orientació. A l'apartat 3, «Els sistemes d'assessorament professional assistit per dispositius informàtics (CACGS)», convé aturar-se, ja que aborda les funcions principals dels CACG, que se centren en la informació i en l'orientació:

- 1) Sistemes d'informació: són una eina útil per als professionals de l'orientació, ja que permet ajudar a les persones orientades a processar i integrar aspectes personals i de l'entorn, facilitant el desenvolupament professional.
- 2) Sistemes d'orientació: intenten millorar els sistemes d'informació amb funcions que generalment són exercides pels orientadors.

De l'apartat 4, «Internet i xarxes socials: instruments al servei de l'acció orientadora», és interessant la taula 4, en la qual s'enumeren els portals web i els cercadors de referència per als professionals de l'orientació i també per a les persones que busquen feina.

L'apartat 5, «Anàlisi del perfil del professional de l'orientació, davant l'ús de les tecnologies de la informació i comunicació», presenta de manera clara i resumida les funcions de l'orientació:

- 1) Informar: proporcionant informació ràpida i precisa sobre els temes que interessin a la persona orientada.
- 2) Motivar: estimulando la persona a mantenir el seu esforç, personalitzant-hi els contactes i evitant-ne l'aïllament.
- 3) Assessorar: auxiliant la persona en els dubtes i els obstacles al seu procés.
- 4) Orientar: assessorant no només en els aspectes formatius i laborals, sinó en els personals, actitudinals i de desenvolupament personal, sempre amb l'objectiu d'ajudar en la presa de decisions professional.

De la mateixa manera, és crucial tenir clars els aspectes centrals en els quals l'orientació ha d'ajudar les persones:

- Reconèixer les seves necessitats, és a dir, saber respondre la pregunta «qui sóc?», assolir una consciència tan aproximada com sigui possible a un mateix (*self awareness*).
- Explorar totes les alternatives ocupacionals que té davant seu, és a dir, recollir respostes a la pregunta «on sóc?», ser conscient de les oportunitats que li ofereix la societat laboral (*opportunity awareness*).
- Contrastar i avaluar les seves necessitats enfront de les alternatives que li ofereix el món laboral. Saber respondre a la pregunta «¿què he de fer?», és a dir, com aprendre a prendre decisions (*decision learning*).
- Aconseguir els millors resultats en els seus estudis a distància per escollir una feina i inserir-se al món laboral, o el que és el mateix, «com he de decidir i cap a on he d'encaminar-me?», és a dir, com posar en pràctica les decisions i transitar cap a l'estadi o nivell següent (*transition learning*).

És interessant aturar-se a la taula 5, «Orientació professional mitjançant tecnologies», per obtenir una idea clara de l'orientació professional i la inserció.

5. Material 5. La intervenció per a la igualtat i la inclusió sociolaboral

1) El mòdul 1 ens permetrà analitzar què és l'exclusió i què pot fer la inserció. El tema de la inscripció sortirà com un objectiu a tenir en compte. S'abordaran les noves lògiques de l'exclusió del mercat de treball. Per fer-ho, serà fonamental entendre el valor de les relacions entre els diferents factors que la componen. També s'explicaran els tres significants d'època, la flexiseguretat, el rendiment i l'emprenedoria, que ens permetran entendre tres dimensions fonamentals: la social, la subjectiva i la laboral.

2) El mòdul 2 ens servirà per entendre quins són els nous col·lectius socials i la seva finalitat. Entrarem a explicar a fons què s'entén per precariat, a analitzar el fet que ens introdueixi en la lògica de la feina al territori i a definir-la com a valor comú. El que anomenem *comunitat* i que ha vingut a suplir algunes de les pèrdues de seguretat que estem patint.

3) El mòdul 3 situa la pregunta «per a què serveix treballar?» i reflexiona sobre la necessitat de trobar-li un sentit. Ens introdueix en la dimensió institucional dels programes d'inserció amb el repte de no confondre un lloc perquè l'aturat reelabori el seu lloc al mercat de treball amb una oferta de treball concreta. Ens proposarà l'acceptació de tres paradoxes per poder abordar la nostra pràctica professional.

4) Finalment, el mòdul 4 exposa una proposta metodològica per a poder dur a terme aquest treball d'acompanyament.

6. Material 6. Organitzacions i competències professionals

Aquest material pretén capacitar els estudiants perquè, davant d'una situació en la qual una organització tingui una necessitat que es pugui cobrir amb la incorporació d'una persona, sàpiguen identificar correctament i en termes de competències professionals en què consisteix aquesta necessitat i quina persona reuneix més competències requerides per cobrir el lloc concret i ajustar-s'hi millor. També pretén capacitar per a la identificació de les necessitats a curt i a mitjà termini del mercat laboral en termes de competències i característiques dels llocs de treball.

Els principals objectius d'aquest material són:

- Saber avaluar en termes de competències professionals les necessitats d'una organització i dels seus llocs de treball.
- Saber identificar les persones que reuneixen les competències requerides per l'organització.
- Comprendre i identificar les necessitats presents i a mitjà termini del mercat laboral en termes de competències i característiques dels llocs de treball.

6.1. Mòdul 1. Competències: fonaments teòrics

En aquest mòdul s'expliquen les perspectives teòriques des de les quals s'analitzen les competències.

Entre les teories més importants destaquen:

1) **Teoria dels recursos i les capacitats.** L'enfocament denominat *de recursos i capacitats* comporta una innovació en mirar cap a l'interior de l'empresa a l'hora de buscar i assegurar l'avantatge competitiu. Tenir en compte les capacitats i els recursos interns de l'empresa permet establir estratègies més segures. Segons aquesta teoria, perquè un recurs constitueixi un avantatge competitiu d'afegir valor a l'empresa, ser únic, no imitable i no tenir substituïts directes. Es tracta de buscar els recursos i les capacitats únics que té l'empresa i que són extrapolables als individus.

2) **Teoria de la gestió del coneixement.** Aquesta teoria posa l'èmfasi en el coneixement com a element fonamental i l'aborda des de l'espiral de coneixement, composta per quatre processos: socialització, combinació, exteriorització i interiorització.

3) **Teoria social i cognitiva.** Les autores assenyalen que aquesta teoria basa els seus pressupostos en la influència del context en el nostre comportament, però, alhora, concedeix a la persona una alta capacitat per regular la seva conducta en funció de determinades variables personals, estables, però no fixes, que l'ajudaran a percebre la situació i a decidir quin és el comportament que cal seguir.

4) **Paradigma de desenvolupament de recursos humans.** Per a les autores, el més rellevant d'aquest paradigma, i el que ens interessa de cara a la seva relació amb les competències, és que el seu focus està en el creixement de la persona com el motor per a la millora organitzativa.

5) **Teoria de l'ajustament laboral.** Es basa en el concepte de correspondència entre la persona i l'ambient (P-A). Aquestes parts estableixen una relació recíproca. La teoria de l'ajustament laboral es fonamenta en quatre conceptes bàsics:

- a) les capacitats de les persones,
- b) el valor de reforçament potencial d'una conducta,
- c) la satisfacció i la sensació de benestar personal,
- d) la congruència persona-ambient.

6.2. Mòdul 2. Competències: definició i models

En primer lloc, en aquest mòdul es presenten els diferents enfocaments sobre aquesta implementació de les competències en les organitzacions i, en segon lloc, s'aborda la part de l'organització que cal tenir en compte de manera prèvia a la implementació d'un model de competències, i que és bàsicament l'estructura organitzativa i els llocs de treball.

Al voltant de la definició del concepte hi ha una gran dispersió, però les autores proposen les dimensions següents per a una definició correcta de la paraula *competències*:

- Són una mobilització de coneixements, habilitats, actituds i motivacions.

- Són un constructe abstracte amb un component conductual que tindrà un reflex en l'acompliment professional.
- Han de ser observables i, per tant, avaluables.
- Són contextuals i depenen de la situació.
- Estan orientades a l'excel·lència o a l'èxit professional.
- Es poden desenvolupar, és a dir, es poden aprendre d'una manera o d'una altra.

A més, les competències no són únicament:

- coneixements: una persona pot tenir amplis coneixements sobre macroeconomia i ser capaç d'explicar-los, però això no vol dir que sigui capaç de resoldre un problema real d'economia;
- actituds: una persona pot estar a favor del canvi i de la innovació, però pot ser que no tingui prou coneixements per fer-ho en el lloc de treball;
- trets de personalitat: per descomptat, una persona pot ser molt extravertida amb els seus amics i introvertida en el context de treball, o no tenir les habilitats personals per tractar persones diferents d'ella;
- funcions: en un altre ordre de coses, entre les funcions d'una persona pot estar la d'atendre el públic, però aquesta funció es pot fer de moltes maneres; a les funcions no se solen indicar els criteris d'acompliment;
- habilitats: que és allò amb què se les sol confondre majoritàriament.

Al subapartat 1.3, «Tipus de competències», concretament a la taula 5, es mostra alguna de les classificacions de competències més habituals.

L'apartat 2 ofereix una idea general sobre els models de competències. De tots els enfocaments, l'enfocament holístic és sens dubte el que es fa servir majoritàriament —de manera conscient o inconscient per part de les organitzacions—, ja que pren aspectes de tots els anteriors: conductista, perquè té en compte l'acompliment excel·lent o superior; funcional, perquè intenta recollir de manera exhaustiva comportaments que tinguin a veure amb les funcions del lloc, i constructivista, perquè està orientat de la mateixa manera al desenvolupament de competències. D'aquesta manera, aquest model es converteix en el més efectiu i adequat a la realitat empresarial. I aquest model serà el que desenvolupem en el mòdul «Competències: la perspectiva de l'organització» quan parlem de l'aplicació organitzativa global de les competències.

6.3. Mòdul 3. Competències: la perspectiva de l'organització

En aquest mòdul les autores treballen sobre la praxi de les competències en les organitzacions sota la premissa del model holístic, que, com hem dit, recull aspectes de tots els models. Prenen la descripció detallada de conductes associades al model funcional, però també han d'establir perfils competencials orientats a l'excel·lència i a la millora de l'acompliment.

Aquest mòdul és central i cabdal per entendre i saber fer un disseny per competències. S'enumeren les principals fases en la implantació d'un model de competències en una organització i s'adverteix que es tracta d'un procés que, si es parteix de zero, és una mica complex, no per la dificultat, sinó per la quantitat d'informació i processos que cal tenir en compte, a més d'actors que hi intervenen.

Es recomana que, més que com una dificultat, es visqui el disseny de les competències com una oportunitat de revisió i de millora d'alguns aspectes organitzatius, ja que, en major o menor mesura, es tracta d'un procés participatiu.

Donada la importància d'aquest mòdul desglossarem apartat per apartat una petita explicació introductòria de cadascun.

6.3.1. La gestió per competències: aspectes previs

El primer pas abans d'implantar un model basat en competències és tenir clars i definits els llocs de treball de la nostra organització, així com, per descompartat, l'estructura en la qual s'insereixen aquests llocs de treball. A partir d'aquí, els passos següents depenen del tipus de model que vulguem implantar i de quins siguin els objectius, el pressupost, les finalitats, la dimensió organitzativa, l'estratègia, la problemàtica, etc.

Tot i la diversitat de models i enfocaments per a implantar un model de gestió per competències, a la pràctica s'acaba duent a terme un model eclèctic que s'ajusti a les necessitats de les empreses i la prioritat és la utilitat dels instruments i del sistema en si. En aquest sentit, el que presenten les autores serà tot allò que ha de tenir en compte una organització a l'hora d'incorporar les competències a la seva gestió. La figura 1 resumeix de manera molt clarificadora el procés d'implantació d'un sistema de gestió per competències.

En una primera fase les autores proposen respondre a una sèrie de preguntes, la resposta de les quals guiarà el nostre disseny d'una manera eficient. Aquestes preguntes tenen a veure amb els aspectes relacionats amb:

- els objectius i l'estratègia,
- l'aplicació,

- el canvi,
- els recursos.

Analitzeu cadascuna d'aquestes qüestions, ja que serà clau per a un desenvolupament reeixit.

Pel que fa als factors clau que cal tenir en compte, les autores enumeren els següents:

- objectius clars,
- suport per part de l'alta direcció,
- lideratge del procés clar,
- ajustament del model a la cultura i a les característiques organitzatives,
- procés participatiu,
- clima laboral facilitador,
- maduresa organitzativa i alt coneixement intern,
- previsió de costos,
- sistema d'informació: programa o aplicació que suporti i gestioni totes les dades,
- transparència,
- gestió del canvi.

Pel que fa als actors implicats en el procés, les autores destaquen els rols següents:

- equip impulsor del projecte,
- comissió de seguiment,
- comandaments intermedis,
- alta direcció,
- empleats.

6.3.2. Perfils competencials

L'elaboració dels perfils competencials és una fase clau. Les autores proposen buscar els perfils d'acompliment superior i de detallar les conductes relacionades.

Aquest procés implica tres subfases: la identificació de competències, els diccionaris de competències i l'elaboració de perfils.

1) Identificació de competències

La identificació de les competències necessàries que en el context de l'organització són rellevants per millorar l'acompliment i orientar-lo a l'excel·lència és el primer pas. Hi ha quatre maneres d'identificar competències:

- entrevistes d'incidents crítics amb empleats amb un compliment superior
- *focus groups* amb experts
- directori de competències importat
- qüestionaris a tots els empleats o a una mostra

2) Els diccionaris de competències

Són l'instrument bàsic en què es recullen el conjunt de les competències que, des de l'organització, s'han identificat globalment com relacionades de manera significativa amb l'exercici professional i amb l'assoliment d'objectius.

Els criteris principals per formar part del directori són:

- importància de la competència en els perfils,
- presència en diferents perfils i llocs de treball,
- compliment real de les característiques de les competències,
- possibilitat de desenvolupar-se mitjançant l'aprenentatge o l'experiència,
- coherència amb els objectius, l'estratègia i el model organitzatiu.

3) Elaboració de perfils

Els perfils són una base sobre la qual després haurem de dissenyar els instruments de recursos humans i que s'associarà en última instància a l'acompliment d'una persona.

El perfil serà la base per a diferents instruments de recursos humans, entre els quals hi ha la selecció, i cal tenir en compte que el perfil que es faci està fixat per a l'excel·lència i en el grau màxim de desenvolupament, però per a l'accés al lloc de treball no té per què estar en aquests nivells.

6.3.3. L'avaluació de competències

L'avaluació de competències és un dels processos de recursos humans més importants que necessitarà de tota la informació que s'està generant.

Els primers processos de què parlen les autores són els relacionats amb l'avaluació de competències: l'avaluació de l'acompliment i la selecció de persones. Tot i que els dos processos es diferencien en els objectius, en els dos casos la base és la mateixa: la comparació entre el perfil competencial actual d'una persona i el perfil teòric associat al lloc de treball.

6.3.4. El desenvolupament de competències

En aquest apartat s'explica com la competència, lluny de ser una cosa estàtica, és una cosa dinàmica, en moviment, i, per tant, pot anar millorant mitjançant la pròpia experiència i la formació. En aquest apartat s'explica aquest procés.

6.4. Mòdul 4. Competències: la perspectiva de la persona

En aquest mòdul, les autores se centren en allò que pot i ha de fer la persona per millorar les seves possibilitats d'ocupabilitat, tenint en compte la identificació i la millora del seu perfil competencial.

En aquest mòdul es presenta una de les tècniques per excel·lència per a l'orientació laboral: el balanç de competències, que pot ser utilitzat com a eina d'orientació per aquelles persones que comencen el seu camí laboral i per a aquelles que, per diferents motius, volen reorientar la seva carrera laboral.

Es farà un recorregut pels diferents tipus de currículum existents i ens centrarem en el currículum europeu, l'Europass, basat en competències com a model actual.

Es plantejarà com s'han de desenvolupar les competències, quines modalitats formatives poden ser més adequades en funció de si hem de formar-nos en coneixements, habilitats o actituds. Una selecció adequada permetrà que obtinguem millors resultats.

Finalment, considerem important en aquest mòdul —centrat en la millora de l'ocupabilitat de la persona mitjançant el seu perfil competencial— recollir les competències més demandades segons els sectors d'activitat i perfils professionals, i veure en quines fonts podem obtenir més informació que ens pugui ser de molta utilitat a l'hora de decidir quin tipus de llocs són els que més interessin.

7. Material 7. Direcció responsable de persones

Aquests materials aborden la direcció de persones des d'una perspectiva socialment responsable.

1) En el primer mòdul, es presenten els aspectes normatius que regeixen el funcionament de les organitzacions i que serveixen de base per a la seva estratègia responsable; es pretén promoure la reflexió i valorar els efectes de la responsabilitat social corporativa (RSC) en el sistema de relacions laborals.

2) El segon mòdul se centra en les polítiques estratègiques de la direcció de persones i es planteja com aquestes poden alinear-se amb la responsabilitat social corporativa.

3) En un tercer bloc, s'aborden globalment les dimensions i els factors que conflueixen en l'ocupabilitat, i es reflexiona al voltant de la coresponsabilitat de l'organització i de l'empleat en el manteniment i la millora de l'ocupabilitat al llarg de la seva trajectòria laboral.

4) Finalment, en un últim bloc, es presenten les estratègies pràctiques per diagnosticar i executar plans d'igualtat per aconseguir en una empresa la igualtat de tracte i d'oportunitats i eliminar la discriminació per raó de sexe.

A més dels continguts teòrics, els mòduls disposen d'un apartat específic d'aplicació pràctica. La realització de les activitats i la consulta de les fonts d'informació proporcionada reforcen l'assoliment dels objectius i són molt útils per a l'aprenentatge de l'assignatura.

Aquest material us serà molt útil si el vostre projecte, en alguna de les fases o dels seus moments, pretén aconseguir algun dels objectius següents:

- Identificar, interpretar i aplicar els aspectes normatius que regeixen el funcionament de les organitzacions perquè serveixin de base per a la seva estratègia responsable.
- Analitzar els comportaments socialment responsables.
- Identificar i avaluar la implicació de les polítiques de direcció de persones a l'RSC.

- Analitzar diferents eines per avaluar el funcionament dels sistemes de l'empresa, en particular, del sistema de gestió de recursos humans.
- Utilitzar instruments per avaluar les pràctiques de recursos humans d'una empresa.
- Abordar globalment totes les dimensions i els factors que conflueixen en l'ocupabilitat i reflexionar-hi.
- Reconèixer els factors objectius i subjectius que incideixen en el desenvolupament professional i en la millora de la qualitat del treball.
- Plantejar accions per donar resposta a les necessitats detectades en les organitzacions i en determinats col·lectius i millorar les oportunitats de les persones per desenvolupar-se laboralment.
- Analitzar els diferents aspectes de la gestió de les organitzacions, principalment dels recursos humans, que afavoreixen la igualtat de gènere.
- Ser conscient dels prejudicis i estereotips socials i d'on i com es produeixen i retroalimenten les iniquitats.
- Reflexionar sobre el compromís d'impulsar la igualtat de gènere a partir de les polítiques de direcció de persones.
- Desenvolupar estratègies pràctiques per diagnosticar i executar plans d'igualtat.