

# Aspectes Personals. Nivell I

## Continguts

- 1. Introducció**
- 2. Habilitats de comunicació**
  - 2.1. Elements de la comunicació
  - 2.2. Barreres en la comunicació
  - 2.3. Tipus de comunicació
    - 2.3.1. Comunicació no verbal
    - 2.3.2. Comunicació verbal
  - 2.4. L'escolta activa
  - 2.5. L'empatia
  - 2.6. Comunicació informativa i comunicació persuasiva
- 3. Habilitats socials**
  - 3.1. Característiques
  - 3.2. Adquisició i desenrotllament d'habilitats socials
  - 3.3. Components
    - 3.3.1. Tipus d'habilitats
    - 3.3.2. Components cognitius
    - 3.3.3. Dimensió situacional
  - 3.4. Habilitats socials per a l'ocupació
  - 3.5. Entrenament en habilitats socials
  - 3.6. Assertivitat
    - 3.6.1. Estratègies
    - 3.6.2. Etapes de l'entrenament assertiu
    - 3.6.3. Tècniques
    - 3.6.4. Característiques de les persones assertives
    - 3.6.5. Conductes no assertives
- 4. Competències**
- 5. Annexos**
  - 5.1. Documentació per a la persona usuària**
    - Annex I. El llenguatge del cos
    - Annex II. Comunicació no verbal: consells

- Annex III. Decàleg de la comunicació eficaç
- Annex IV. Faciliten / dificulten la comunicació
- Annex V. Barreres en la comunicació
- Annex VI. Consells i recomanacions per a millorar l'escolta activa
- Annex VII. Tècniques d'escolta activa
- Annex VIII. L'empatia: consells davant l'entrevista de selecció
- Annex IX. Tres estils de resposta
- Annex X. Mode de formular una competència

## **5.2. Documentació per al tècnic o tècnica (exercicis)**

- Contacte ocular
- Qüestionari de comunicació
- Comunicació escrita: instruccions per a l'elaboració de presentacions personals
- Exercici del minut
- Comunicació persuasiva: el venedor d'idees
- Exercici d'escolta activa i comunicació persuasiva
- Qüestionari sobre l'escolta activa
- Fulls d'observació. Exercici de comunicació
- Escolta activa / comunicació eficaç
- La mesura de l'empatia
- Mesura de les habilitats socials
- Qüestionari d'assertivitat
- Comunicar d'una manera eficaç
- Identificació de conductes
- Identificació de competències
- Avaluació de competències
- Exercici per a identificar competències a desenrotllar

## **6. Diccionari de competències**

## Aspectes personals. Nivell I

### 1. Introducció

L'experiència prolongada de treball amb demandants d'ocupació en processos d'orientació professional posa de manifest que resulta fonamental la consideració **dels aspectes personals** dels desocupats i desocupades, ja que estos aspectes **adquirixen gran importància per al desenrotllament del seu projecte professional i afavorixen o dificulten les seues possibilitats d'inserció en el mercat laboral**.

Cada individu ha de responsabilitzar-se de **manera autònoma** de la seua busca d'ocupació i esta tasca implica la planificació i l'acompliment de moltes activitats que, a vegades, resulten difícils de realitzar. El nostre objectiu és que usuaris i usuàries inicien la tasca de buscar ocupació des d'una posició més segura, considerant les ferramentes de què ja disposen i adaptant-les a l'objectiu d'aconseguir un lloc de treball.

La idea és que la persona en situació de desocupació mire cap al futur des de les seues competències i planifique la busca d'ocupació partint de les seues qualitats, desenrotllant, mitjançant entrenament o formació, les que considere més importants per a poder enfrontar-se a la tasca d'aconseguir treball de manera autònoma i amb les màximes probabilitats d'èxit.

Per a dur-ho a terme, en la nostra labor com a orientadors/ores, i tenint com a objectiu facilitar a les persones desocupades una construcció del seu projecte d'ocupació, treballarem per al desenrotllament dels aspectes mencionats, donant pautes clares a través de diverses tècniques.

L'objectiu d'esta guia és, per tant, desenrotllar les habilitats i els recursos personals per a millorar l'ocupabilitat del/de la demandant d'ocupació i permetre, amb això, que afronte les dificultats que trobe en el seu camí amb més garanties d'èxit.

Concretarem el nostre treball en les àrees següents:

- **Habilitats de comunicació:** són les que possibiliten la participació apropiada en qualsevol situació comunicativa. Aprendre a utilitzar tècniques de comunicació ajudarà el/la demandant a fer una impressió favorable de la seua persona i a fer atractives les seues idees. L'ajudarà a transmetre les seues potencialitats com a professional i a persuadir els/les reclutadors/ores en les diferents etapes del procés de selecció.
- **Habilitats socials:** són imprescindibles en moltes de les activitats realitzades en la busca d'ocupació, ja que fan que ens relacionem amb els altres de manera eficaç. L'objectiu és garantir, en certa manera, l'èxit en les relacions amb l'entorn.
- **Competències:** en l'àmbit laboral, són el conjunt de coneixements, aptituds i actituds que s'han d'aportar a un lloc de treball per a realitzar-lo amb la màxima eficàcia.

És un fet comunament reconegut hui, que les competències personals marquen la diferència fonamental quant a l'eficàcia de les persones en el treball. La clau de l'èxit professional descansa, per tant, en les competències personals i professionals.

El potencial de desenrotllament d'estes competències residix en tots i cada un de nosaltres. Per això hem de prevore dos línies de treball:

- Adquirir i desenrotllar les competències personals necessàries per a la busca d'ocupació.

- Identificar les més demandades pel mercat de treball i trobar els mitjans necessaris per a desenrotllar-les.

## 2. Habilitats de comunicació

En la nostra vida la comunicació és una necessitat innegable, és fonamental per a relacionar-nos amb l'entorn en què vivim. L'home és un ser social que necessita transmetre als altres les seues idees, les seues vivències i fer-los copartícips de les seues experiències i emocions.

Podem dir que serien tres **les funcions bàsiques** que compliria la comunicació:

- **Funció personal:** és la que permet que ens comuniquem amb l'altra persona i fer coses en comú.
- **Funció social:** és la funció de transmissió d'uns comportaments socials, d'unes maneres d'organitzar-nos i d'interactuar, comuna a tothom.
- **Funció cultural:** és la comunicació entesa com a sistema de transmissió de valors i ideologies.

La comunicació és un procés que té lloc entre dos persones o més, pel qual un individu (emissor) expressa alguna cosa a través de signes verbals o no verbals, amb la intenció d'influir d'alguna manera en els pensaments, les emocions o el comportament de qui rep el missatge (receptor).

La competència comunicativa és la capacitat d'escoltar, fer preguntes, expressar conceptes i idees de manera efectiva, exposar aspectes positius, l'habilitat de saber quan i a qui preguntar per a portar avant un propòsit. Per això, comunicar-nos de manera eficaç pot ajudar-nos tant en el procés de busca d'ocupació com per a mantindre el nostre lloc de treball i poder aconseguir noves metes professionals.

### 2.1. Elements de la comunicació

Els elements més rellevants que intervenen en la comunicació són:

- **Emissor:** persona que emet el missatge. Les finalitats de la comunicació de l'emissor poden ser diverses:
  - Objectiva / informativa: limitada a la descripció d'un objecte, fet o tasca.
  - Crítica: la persona expressa les seues pròpies opinions i valoracions.
  - Persuasiva: l'emissor vol convèncer el receptor, influir en ell, transformant les seues actituds i opinions.
- **Receptor:** persona a la qual l'emissor dirigix el seu missatge, el qual descodifica i interpreta.
- **Missatge:** contingut de la comunicació, de la informació.
- **Codi:** sistema o conjunt de signes i regles que fem per a donar forma a un missatge. N'hi ha de dos tipus:
  - Codi verbal, en què la paraula és l'instrument bàsic de comunicació.
  - Codi no verbal, format per gestos, signes, imatges...

- **Canal:** vehicle que transporta el missatge entre l'emissor i el receptor. Els tipus de canals poden ser auditius, visuals, olfactoris... Hem de triar el canal que millors resultats ens puga oferir i millor s'adapte a les possibilitats que tenim.
- **Barreres:** actituds personals, prejuís, sorolls, etc., que dificulten la comunicació.
- **Feedback:** missatge de tornada per a confirmar com va ser percebuda o compresa la comunicació.
- **Context:** situació en la qual es produïx la comunicació.

## 2.2. Barreres en la comunicació

Són elements que poden interferir en la bona marxa de la comunicació. Són obstacles que la dificulten i que hem d'intentar superar.

Hi ha diversos tipus:

- **Barreres a causa de l'entorn**

Es deuen a determinades causes de tipus físic, com ara:

- Forma en què s'organitze l'activitat (interrupcions...)
- Característiques físiques de l'entorn (gran, xicotet, incòmode...)
- Medi ambient (sorolls...)

- **Barreres personals**

Degudes a l'emissor:

- Relacionades amb el codi (desconeixement de codis comuns)
- Relacionades amb l'habilitat (ambigüitat, llenguatge redundat, *falques* ...)

- **Degudes al receptor**

Es deuen a determinades causes de tipus físic, com ara:

- Relacionades amb les seues habilitats (escassa atenció, presència de prejuís, dogmatismes...)
- Relacionades amb la seua actitud (defensa psicològica, absència de *feedback*...)

- **Afecten de la mateixa manera emissor i receptor**

- **Barreres psicològiques:** es donen quan hi ha diferències en l'escala de valors, estats emocionals que distorsionen el sentit del missatge, falta d'empatia, efecte halo (juí previ a partir del qual generalitzem la resta de les característiques) ...
- **Barreres culturals:** conjunt de factors que poden interferir en la comunicació, com ara la procedència geogràfica, estil de vida, vivències...
- **Barreres fisiològiques:** problemes físics, com els visuals, sordesa, tartamudesa...

És important tindre en compte quines barreres podem trobar en una situació determinada amb la finalitat de preparar les estratègies necessàries per a minimitzar el seu efecte sobre la comunicació.

Tindre en compte els *sorolls*, l'entorn i les barreres fisiològiques, millorar l'habilitat comunicativa (verbal i no verbal), anticipar-se a possibles prejudis culturals i/o barreres psicològiques per a preparar arguments i dirigir el sentit del missatge.

### 2.3. Tipus de comunicació

Les formes de comunicació humana poden agrupar-se en dos grans categories:

- **La comunicació verbal**, s'usa principalment per a proporcionar informació i hi ha regles específiques que ens permeten codificar i interpretar els missatges.
- **La comunicació no verbal**, s'usa principalment com a complement, substitut o reforç dels missatges verbals o per a expressar actituds personals, i no hi ha regles explícites que ens permeten codificar i interpretar estos missatges.

#### 2.3.1. Comunicació no verbal

La comunicació no verbal és la comunicació mitjançant expressió o llenguatge corporal desproveït de paraules.

Tot el que fa referència al "com es diu". L'aspecte físic, la vestimenta, els gestos, les actituds... ens poden ajudar a comunicar-nos amb els altres o a alçar barreres infranquejables que impedisquen la comprensió mútua.

Malgrat la importància que solem atribuir a la comunicació verbal, més d'un 70 % del total de la nostra comunicació amb la resta de les persones la fem a través de canals no verbals. Per a comunicar-se eficaçment, els missatges verbals i no verbals han de coincidir entre si. Moltes dificultats en la comunicació es produïxen quan les nostres paraules es contradiuen amb la nostra conducta no verbal.

També s'ha comprovat que els missatges no verbals són interpretats com a més fiables que els verbals, ja que com que tenen un caràcter tant voluntari com involuntari, resulten més difícils de falsejar. Així, si l'interlocutor o interlocutora capta incongruències entre els dos, creurà més el missatge no verbal interpretant-lo com a falta d'autenticitat de la persona i, per tant, percebent el missatge com a poc fiable.

Este intercanvi d'informació i significats mitjançant les expressions facials, els gestos, els moviments del cos i la imatge té diferents **funcions**:

- Emfatitza i complementa el missatge verbal.
- Orienta la forma en què el missatge verbal serà interpretat.
- Expressa l'estat d'ànim i afectivitat de l'interlocutor o interlocutora.
- Regula la interacció, perquè hi ha gestos comunament acceptats que indiquen quan hem de callar o parlar, retirar-nos o esperar, etc.
- Pot arribar a substituir les paraules.
- Ajuda a mantindre l'atenció de l'oient.

## Elements de la comunicació no verbal

- **L'expressió facial**

- **Rostre:** és la part del nostre cos amb més potencialitat comunicativa.

Podem dir que **les funcions primordials** que desenrotlla són:

- Obrir i tancar canals de comunicació. Per exemple, apaivagar enutjos o indicar que volem parlar.
- Complementar o qualificar altres conductes. Així, per exemple, en les converses verbals usem el rostre per a subratllar, augmentar, disminuir o donar suport als nostres missatges.
- Reemplaçar, en alguns casos, missatges parlats. Són els anomenats emblemes facials, com, per exemple, traure la llengua insultant.
- Reflectir emocions o estats emocionals. El rostre és el vehicle a través del qual expressem multitud d'emocions. Una conducta socialment hàbil requereix una expressió facial que estiga d'acord amb el missatge.
- **El cap:** els moviments de cap són importants tant per a parlar com per a escoltar, si s'usen de manera adequada ajuden al fet que la comunicació siga més fàcil. Per exemple, els moviments afirmatius de cap revelen missatges diferents segons el seu ritme. Quan són ràpids significa: "entenc, continua". No obstant això, quan són moderats ens estan dient "comprendc i estic d'acord".
- **La mirada:** quasi totes les interaccions dels sers humans depenen de mirades recíproques. Hem de mirar una persona als ulls o a la zona superior de la cara.

La gent que utilitza bé la mirada és vista com a més agradable. Mirar més intensifica l'expressió d'algunes emocions, com la ira; mentres que mirar menys intensifica unes altres, com la vergonya. Ser la primera persona a deixar de mirar és senyal de submissió i un excés de contacte ocular molt fix i continu és vist com a hostil i/o dominant. En general, si l'oient mira més, genera més resposta per part del que parla, i si qui parla mira més, és vist com a persuasiu/iva i segur/a. En la nostra societat la mirada ha de ser oberta, directa i suau. Desviar la mirada quan estàs contestant a una pregunta pot interpretar-se com una falta de sinceritat o que s'està tractant un tema incòmode.

- **El somriure:** és un component molt important en les relacions socials. Principals funcions del somriure:
  - Amortidor enfront de l'agressió.
  - Forma part de les salutacions convencionals i de les conductes socials de cortesia.
  - A vegades s'empra per a ocultar emocions distintes de la que s'expressa i obri els canals de comunicació amb l'interlocutor o interlocutora.
  - Només l'exercici de somriure a un altre o altra és el millor disparador d'una bona comunicació.

- **Els gestos**

Un gest és qualsevol acció que envia un estímul visual a un/a observador/a. Per a arribar a ser un gest ha de ser vist per alguna altra persona i ha de comunicar alguna informació. Cada cultura té el seu propi codi gestual. Les mans i, en menys grau, el cap i els peus poden produir una àmplia varietat de gestos que s'empren per a una sèrie de propòsits diferents, els que siguen apropiats a les paraules que es diuen serviran per a accentuar el missatge afegint èmfasi, franquesa i proximitat. Els moviments espontanis poden suggerir franquesa, confiança en u mateix i naturalitat per part de qui parla.

- **La postura**

La posició del cos i de les extremitats, la forma en què se senta la persona, com està dreta i com passeja reflectixen les seues actituds i sentiments sobre si mateixa i la seua relació amb la resta de les persones. La postura pot reflectir emocions específiques, i els seus significats i funcions són múltiples.

Evita postures tancades que dificulten la comunicació i poden interpretar-se negativament (braços i cames creuats). Les postures que reduïxen la distància i augmenten l'obertura cap a l'altra persona són càlides, amigables (inclinat-se cap avant, les mans esteses cap a l'altra persona, etc.). La timidesa pot expressar-se per mitjà dels braços penjant i amb el cap afonat i cap a un costat. Per contra, les cames separades, els braços en ansa i la inclinació lateral poden expressar determinació.

Fomenta gestos d'obertura per a demostrar relaxació (mans visibles i cos recte, encara que sense rigideses).

S'han assenyalat 4 **categories posturals**:

- 1) **ACOSTAMENT**: postura atenta comunicada per una inclinació cap avant del cos.
- 2) **RETIRADA**: postura negativa, de rebuig o de repulsa, que s'expressa retrocedint o pegant la volta cap a un altre costat.
- 3) **EXPANSIÓ**: postura arrogant o menyspreadora que es reflectix en l'expansió del pit, el tronc recte o inclinat cap arrere, el cap alçat i els muscles elevats.
- 4) **CONTRACCIÓ**: postura capbaixa o d'abatiment que es caracteritza pel tronc inclinat cap avant, el cap afonat, els muscles que pengen i el pit afonat.

- **La distància / el contacte físic**

El grau de proximitat expressa clarament la naturalesa de qualsevol interacció i varia amb el context social:

- **Distància íntima** (0-50 cm): en esta zona se situen les persones del teu cercle més pròxim (amics, familiars...).
- **Distància personal** (50-125 cm): és l'espai personal de cada persona; una mena d'esfera protectora que ens agrada mantindre entre nosaltres i la resta dels individus.

- **Distància social** (1,25-3,50 m): distància que s'usa per a treballar en equip o en relacions socials ocasionals.
- **Distància pública** (més de 3,5 m): distància que ens agrada mantindre amb els desconeguts.

Quan la persona se situa en una distància que no li correspon, llavors ens sentim incòmodes i fem sentir incòmodes els altres.

- **IMATGE PERSONAL**

Cal tindre en compte el valor comunicatiu de l'aspecte personal. Hem de ser conscients que la nostra imatge afecta la forma en què els altres reaccionen i responen davant nosaltres. La nostra aparença ha de ser coherent amb la nostra manera de ser i quan els resultats de la comunicació siguen rellevants, per a nosaltres ha de ser d'acord amb l'àmbit en què ens trobem.

La imatge personal cobra especial importància en una entrevista de treball, hem d'entendre que l'empleat transmet també la imatge de l'empresa, per tant, és lògic que quan hem d'acudir a una entrevista de treball, adequem la nostra imatge a la de l'empresa.

Per a encertar amb la nostra imatge, és important el sentit comú, intentar ser coherents amb la nostra pròpia personalitat. A vegades això no resulta fàcil perquè estem acostumats a portar roba esportiva, sabatilles, etc. En este cas, el candidat ha de fer determinades concessions al seu estil habitual i acatar el que dicten les normes del sector. Cal saber adequar la imatge a l'activitat i al càrrec, sense perdre la identitat.

**La imatge personal i professional és un instrument únic i intransferible que cal dominar amb seguretat i credibilitat. No hem de deixar-ho a l'atzar. Fem que parle de nosaltres de manera eficaç.**

**NO TINDRÀS UNA SEGONA OPORTUNITAT DE CAUSAR  
UNA BONA PRIMERA IMPRESSIÓ**

### Components paralingüístics

- **El volum de la veu:** la funció més bàsica del volum consistix a fer que un missatge arribe fins a un oient potencial. El volum alt de veu pot indicar seguretat i domini, no obstant això, parlar massa alt suggerix agressivitat o tosqüedat i pot tindre conseqüències negatives.

Els canvis en el volum de veu poden emprar-se en una conversa per a emfatitzar punts. Una veu que varia poc de volum no serà molt interessant d'escoltar.

- **L'entonació:** l'entonació servix per a comunicar sentiments i emocions. Unes paraules poden expressar esperança, afecte, sarcasme, ira, excitació o desinterés, depenent de la variació de l'entonació de qui parla. Una escassa entonació, amb un volum baix, indica avorriment o tristesa. Un to que no varia pot ser avorrit o monòton. Es percep les persones com a més dinàmiques i extravertides quan canvien l'entonació de les seues veus sovint durant una conversa. Moltes vegades l'entonació que es dona a les paraules és més important que el missatge verbal que es vol transmetre.

- **La fluïdesa:** les vacil·lacions, falsos començaments i repeticions són bastant normals en les converses diàries. No obstant això, les pertorbacions, quan són excessives, poden causar una impressió d'inseguretat, incompetència, poc d'interés o ansietat. Massa períodes de silenci podrien interpretar-se negativament, especialment com a ansietat, enuig o, fins i tot, un senyal de menyspreu. Expressions amb un excés de paraules de farciment durant les pauses (per exemple, "ja saps", "bé") o sons com "ah" i "eh" provoquen percepcions d'ansietat o avorriment. Un altre tipus de pertorbació inclou repeticions, falques, pronunciacions errònies, omissions i paraules sense sentit.

- **La claredat:** la claredat a l'hora de parlar és important. Si es parla arrossegant les paraules, a borbollons, amb un accent o vocalització excessius, la persona es pot fer més pesada als altres o pertorbar la comprensió del missatge.

- **La velocitat:** introduir canvis de velocitat enriqueix el nostre discurs, anar a poc a poc pot significar que diem una cosa important, però parlar lentament durant tot el discurs pot fer que els altres s'impacienten o s'avorrisquen. Per contra, anar massa de pressa pot donar a entendre nervis o inseguretat i si no vocalitzem bé, farà que no ens entenguen.

- **El temps de parla:** el temps de conversa d'una persona pot ser problemàtic pels dos extrems, és a dir, tant si a penes parla com si parla massa. El més adequat és un intercanvi recíproc d'informació.

- **Latència de resposta:** és el temps que transcorre entre la finalització de la frase de l'emissor i el començament de l'altra per part de l'interlocutor. Un temps de resposta molt ràpid pot resultar agressiu, mentres que un temps excessiu, a més de resultar incòmode per al receptor, pot fer impressió de passivitat, inseguretat...

Cal recordar que moltes vegades, per no projectar les qualitats adequades en el moment oportú, deixem passar xicotetes o grans oportunitats a escala personal i professional sense poder arribar a demostrar les aptituds que tenim.

### 2.3.2. Comunicació verbal

El llenguatge és la principal ferramenta de comunicació que utilitzem els sers humans. Està compost essencialment per un sistema de signes orals i escrits que tenen un significat concret que permet a les persones comunicar-se entre si.

La informació que transmetem en comunicar-nos amb els altres ha de complir alguns requisits per a resultar adequada. El contingut ha de ser:

- **Rellevant:** important o significatiu per al tema que s'està abordant.
- **Suficient:** la quantitat necessària, ni excessiva ni massa escarida.
- **Adequat:** quant a la seua estructura, orde i claredat.
- **Precís:** aportant informació correcta, fiable i veraç.

Complementant estos quatre requisits, de com ha de ser el contingut, podem fer menció d'una comunicació **coherent, argumentada, creïble i convincent**.

La comunicació eficaç es dona quan el receptor capta el missatge que l'emissor intenta transmetre amb les mínimes distorsions possibles.

És la teua pròpia convicció la que convenç (comunica el que sents i com et sents en el moment de fer-ho).

**En termes de comunicació,  
la veritat no és el que diu l'emissor,  
sinó el que entén el receptor.**

### DECÀLEG DE LA COMUNICACIÓ EFICAÇ

- Pensar abans de parlar.
- Saber el que es vol dir i per què es vol dir.
- Adaptar el missatge al receptor i a la situació actual.
- Adoptar el to de veu adequat.
- Cuidar tots els elements de la comunicació no verbal.
- Seleccionar el moment i el mètode apropiat per a la comunicació.
- Obtindre resposta de l'interlocutor per a assegurar-se que el missatge ha sigut rebut i entés.
- Pensar en els efectes del missatge al receptor i a llarg termini.
- Cal donar suport a les paraules amb accions.
- Aprendre a escoltar bé, ja que hem de tindre en compte que l'escolta és una actitud activa.

## Com millorar la nostra capacitat de comunicació

En comunicació hi ha una premissa bàsica:

***El que importa d'una bona idea és saber explicar-la.***

En el procés de les nostres comunicacions podem caure en hàbits que no són positius i que no afavorixen la comunicació; estos hàbits –verbals o no verbals– desvien l'atenció dels altres o provoquen la reacció que no ens escolten. D'altra banda, hi ha també un altre tipus d'hàbits que ajuden al fet que la comunicació interpersonal siga positiva i constructiva.

Un/a bon/a comunicador/a ha de dominar tant la destresa per a parlar com l'habilitat d'escoltar activament.

- **EN LA PERSONA QUE PARLA**

<b>Faciliten</b> la comunicació	<b>Difículten</b> la comunicació
Parar atenció al nivell de comprensió dels altres.	No atendre el nivell de comprensió ni preguntar.
Expressar l'opinió pròpia, sense imposar-la.	Usar estratègies agressives per a imposar el seu punt de vista.
Pensar prèviament la idea a expressar.	Improvisar, sense tindre la idea clara.
Organitzar la idea a expressar: idea principal, explicació, exemple.	Desviar-se del tema, perdre's.
Emprar el temps adequat.	Excedir-se en el temps, usant detalls intrascendents.
Respectar les idees dels altres i els seus sentiments.	Intervindre com a reacció al que altres diuen, responent-los només perquè no es compartixen les seues idees.
Escolta activa prèvia a la nostra intervenció.	Passar per alt la intervenció precedent, no escoltar els altres.

- **EN LA PERSONA QUE ESCOLTA**

<b>Faciliten</b> la comunicació	<b>Difículten</b> la comunicació
Escoltar de manera activa.	Aparentar escoltar de manera activa mentres es pensa l'estratègia per a confrontar el que estan contant.
Intentar comprendre el missatge de l'altra persona, encara que no s'estiga d'acord amb ella.	Intentar debatre, confrontar, desafiar un argument més potent, mentres que l'altra persona parla.
Mostrar actitud assossegada d'escolta, interès pel que diu l'altra persona.	Mostrar actitud d'estranyesa, desinterés...
Intentar evitar els prejudis cap als qui parlen o cap a la seua opinió.	Expressar prejudis i estereotips.
Actitud d'acceptació d'opinions diferents o contràries a la pròpia.	Actitud de rebuig a allò que no <i>encaixa</i> amb el que u/una pensa.
Usar adequadament els torns de paraula.	Trencar els torns i tallar la paraula al que parla.

## 2.4. L'escolta activa

Un dels principis més importants i difícils de tot el procés comunicatiu és el **de saber escoltar**. Però què és realment l'escolta activa?

L'escolta activa significa escoltar i entendre la comunicació des del punt de vista del que parla, es referix a l'habilitat d'escoltar no només el que la persona està expressant directament, sinó també els sentiments, les idees o els pensaments que subjauen al que s'està dient.

L'acte d'escoltar amb interès i atenció els nostres interlocutors ens permetrà aconseguir tres **objectius bàsics**:

- Interpretar els missatges rebuts verbals i no verbals i així emetre una resposta que confirme que el missatge ha sigut comprés correctament.
- Comprendre millor les necessitats, afectes i emocions dels nostres interlocutors respecte del tema de conversa.
- Participar en la conversa de forma equilibrada, atesos els senyals de cessió, sol·licitud o conservació dels torns en la conversa.

Escoltant atentament no només millores la teua capacitat de retindre informació, sinó que generes relacions personals de millor qualitat.

**Escoltar l'entrevistador et permetrà enfocar adequadament l'entrevista.**

### ELS CINC PASSOS DE L'ESCOLTA ACTIVA

- 1) **Oblida el teu punt de vista un moment**  
No contraargumentes.  
No contraataques mentalment.  
No anticipes la teua resposta.
- 2) **Centra't en el seu punt de vista**  
Para atenció.  
No interrompes.  
No jutges ni avalues.
- 3) **Investiga el seu punt de vista fins a entendre'l**  
Reformula: *vols dir que...*  
Fes preguntes.  
No suposes ni jugues a fer deduccions.
- 4) **Demosta-li que has entés el seu punt de vista/sentiment**  
Reformula: *Entenc que vols dir que...*  
Fes-te càrrec dels seus sentiments: *Comprenc com et sents...*  
*És possible que jo en el teu lloc...*
- 5) **Busca un acord total o parcial**  
Acord parcial: *És cert que... Des d'eixe punt de vista entenc el que dius...*

## Principis de l'escolta activa

Podem identificar els següents principis en tot procés d'escolta activa:

- L'acte d'escolta ha de realitzar-se parant atenció a l'emissor del missatge, és a dir, es tracta d'una escolta que implica un **esforç conscient físic i mental**, demostrant a l'emissor que percebem la seua presència i missatge.

L'escolta activa ha de realitzar-se com a activitat exclusiva o principal, eliminant tota activitat paral·lela que pugua distraure la nostra atenció mentres escoltem el nostre interlocutor, la qual cosa no només ens permetrà aconseguir augmentar el nivell de concentració i, per tant, la memorització de les seues paraules, sinó que, a més, serà molt valorada per ell/ella.

- Per a aconseguir comprendre el significat real del missatge hem de preguntar-nos amb freqüència sobre el contingut d'este, observant al mateix temps el comportament no verbal que ens ajudarà a interpretar la intenció i els sentiments que acompanyen el missatge verbal.

**Hem de preguntar-nos què ens estan volent dir realment i com ens ho estan dient** (gestos, volum, to de veu i velocitat) per a aconseguir mantindre l'atenció necessària i poder comprendre el missatge de manera global.

- Al mateix temps que captem el significat global del missatge haurem de **resumir els punts més importants** d'este per a facilitar la memorització del contingut argumental.

- Per a assegurar una correcta interpretació del missatge, hem de **confirmar les nostres impressions** per a reafirmar el que creiem que ens diu l'emissor. Frases del tipus "crec que vols dir-me...", "per la qual cosa em dius...", etc., donen informació a l'emissor que realment està sent escoltat i faciliten un sistema de retroalimentació entre emissor i receptor necessari en tot procés de comunicació, ja que enforteix la nostra atenció en el contingut del missatge i reforça l'emissor/a, que percep que està sent escoltat/ada i el seu missatge comprés.

TÈCNiques D'ESCOLTA ACTIVA			
Tècnica	Objectiu	Procediment	Exemples
Mostrar interès	Comunicar interès. Afavorir que l'altra persona parle.	No mostrar acord ni desacord. Utilitzar paraules neutres.	<i>Entenc com et vas sentir... Què va passar? Dis-me un poc més sobre...</i>
Parafrasejar	Demostrar que comprenem el que passa. Verificar el que ha passat	Repetir les idees i fets bàsics.	<i>Llavors, el que m'estàs dient és... Segons tu el problema, llavors, és...</i>
Aclarir	Aclarir el que s'ha dit. Obtindre més informació.	Preguntar. Demandar que ens aclarisquen una cosa que no hem entés.	<i>I tu que vas fer en aquell moment? És a dir, que llavors ...</i>
Reflectir	Mostrar que s'entenen els sentiments. Ajudar l'altre/altra que siga més conscient del que sent.	Reflectir els sentiments de l'interlocutor o interlocutora.	<i>Com et vas sentir en eixe moment? Degué ser molt satisfactori.</i>
Resumir	Revisar el que s'ha explicat. Sintetitzar els fets i les idees importants.	Repetir fets i idees importants.	<i>Si em permets resumir... Llavors, si no t'he entés malament, ella et va dir... i tu li vas contestar...</i>

## 2.5. L'empatia

**L'empatia és la capacitat d'una persona de saber posar-se en el lloc d'una altra, i percebre la seua situació i els seus missatges.**

Este aspecte es referix a la capacitat de captar el que sent l'altra persona, mentres es comunica amb nosaltres, és a dir, posar-nos en el lloc de l'altre, en la seua situació, descobrint les seues necessitats i situant-nos en condicions idònies per a ajudar-lo a aconseguir els seus objectius, a respondre a les seues preocupacions i/o sentiments.

L'empatia trenca la principal barrera que s'oposa a la comunicació humana: la tendència espontània a jutjar, avaluar, aprovar o reprovar les coses alienes des del punt de vista propi.

Últimament s'ha posat en relleu la importància d'esta habilitat, entendre que una persona pot tindre motius per a actuar com actua o per a sentir-se com se sent. Això no vol dir que estiguem d'acord o acceptem eixa manera d'actuar.

L'empatia és una de les més valorades en les empreses actualment, ja que resulta fonamental en l'àmbit laboral perquè ens permet tractar de manera adequada les emocions i sentiments de la gent amb la qual ens relacionem. Les organitzacions modernes es basen fortament en la interacció entre les persones, grups de treball, equips de vendes..., per això és important esta qualitat en tot el procés de busca d'ocupació.

### **L'EMPATIA: DEU CONSELLS DAVANT L'ENTREVISTA DE SELECCIÓ**

1. Aprofitem els minuts previs a l'entrevista per a recaptar detalls sobre l'entrevistador/a observant els objectes que l'envolten, com ara trofeus esportius o fotos familiars.
2. Abans de començar l'entrevista, si es veu l'oportunitat, intentem iniciar una conversa informal amb l'entrevistador/a sobre estos objectes, per exemple, comentant alguna afició en comú.
3. Si l'entrevistador/a arriba tard i proposa un canvi en la data o hora de l'entrevista, ens mostrem flexibles davant els possibles canvis.
4. Analitzem l'actitud de l'entrevistador/a durant els primers minuts per a observar el seu estat d'ànim, i deixar que porte la iniciativa fins que decidisca iniciar l'entrevista.
5. Si el to de la conversa és informal, ens referim a l'entrevistador/a pel seu nom i el repetim amb freqüència: a les persones els agrada notar que es recorda el seu nom.
6. Si l'entrevistador/a oferix la seua targeta de visita, la prenem amb respecte i l'observem amb cura, com si es tractara d'un objecte valuós. No s'ha d'arrugar ni usar per a anotacions.
7. Cal respectar l'espai personal de l'entrevistador/a. És millor que no ens assentem abans que ell/ella ho faça, ni ocupar la seua taula amb els braços o amb objectes, ni tocar els seus objectes llevat que els oferisca.
8. Mostrar-se amb curiositat i preguntar detalls sobre l'empresa o el lloc de treball: això demostra interès i, al mateix temps, aporta informació valuosa per a comentar en l'entrevista.
9. Convé escoltar activament i amb interès cada paraula de l'entrevistador/a: per a demostrar que se l'està escoltant es poden fer comentaris sobre el que acaba de dir.
10. Mostrar-se confiat/ada en u/una mateix/a i projectar seguretat. Un candidat o candidata somrient té més atractiu per al seleccionador o seleccionadora que si sembla tindre alguna preocupació.

## Principis bàsics de l'empatia

- No s'ha de tractar de dominar ningú. Hem de respectar els nostres interlocutors i tractar-los d'igual a igual.
- No hem de tractar de manipular les opinions de les altres persones.
- S'han de respectar les opinions dels o les altres. No hem d'intentar desacreditar.
- Respectem els valors de la resta de la gent. No jutgem ni intentem ridiculitzar-la.

## 2.6. Comunicació informativa i comunicació persuasiva

La persuasió és un propòsit conscient de formar, reforçar o canviar actituds, creences, opinions, percepcions o conductes d'alguna persona o persones efectuat per un altre individu o grup; això és, consistix a influir sobre la resta de la gent per a fer-la pensar d'una manera determinada, rebutjar alguna cosa o adoptar-la, o induir-los a realitzar una acció determinada.

Durant la busca d'ocupació el candidat o candidata no ha de limitar-se a informar l'entrevistador/a sobre la seua experiència, formació, etc. Ha de tractar d'influir en el/la client (entrevistador/a) mitjançant l'ús d'una comunicació persuasiva, ha de vendre's a si mateix, transmetre-li la seua adequació al lloc.

La venda d'u mateix està relacionada amb el *màrqueting*. La mateixa persona és el producte i s'ha de vendre. Quines qualitats té un/a venedor/a? Una persona que ven ha de conèixer el producte, és a dir, ha de conèixer els seus punts forts i dèbils i ha de creure en ella (en este cas, en si mateix). És important tindre formació i coneixements, experiències i habilitats i, sobretot, saber fer. De res servix el que s'ha dit anteriorment si no se sap comunicar, és a dir, si no se sap vendre les qualitats davant la persona que entrevista.

## Característiques de la comunicació persuasiva

- Crea i desperta expectatives.
- Anticipa possibles beneficis.
- Presenta avantatges.
- Desperta desitjos de...
- Motiva l'acció.
- No es tracta de "*què diem*" (comunicació informativa), sinó de "*com ho diem*". El mateix "*què*" pot resultar convincent per a uns i no per a altres clients, depén de com ho expressestem.
- Es parla des de "la postura del client", usant "el mateix llenguatge" que el/la client. "Es fica en les seues sabates" (adopta el seu punt de vista).
- Adapta els arguments a les necessitats i valors del / de la client.

Exemple: veiem la diferència entre "informar" d'un viatge a París a un possible client i "persuadir-lo" perquè realitze el viatge a París. Informar: París és la capital de França, té X milions d'habitants,

clima humit, etc. Persuadir: parlar de com són d'interessants els seus museus, de l'aire romàntic, la capital de l'amor, per alguna raó la visiten X milions de persones de tot el món, etc.

Cal mostrar la diferència entre:

- Acudir a una entrevista amb la simple intenció d'informar l'entrevistador/a sobre les dades del *curriculum vitae* i
- acudir amb l'actitud i l'estratègia de "vendre" i "persuadir-lo" que som el candidat o candidata adequat/ada per al lloc.

Il·lustrar amb exemples esta actitud diferent a l'hora de respondre les preguntes de l'entrevistador/a. Per exemple, davant la pregunta: *Quina és la seua formació?*

Resposta informativa: *He estudiat FP2 d'Electricitat i també he realitzat un curs d'FPO de 600 hores d'Automatismes Elèctrics.*

Resposta persuasiva: *Soc Tècnic Especialista en Electricitat amb el títol de Formació Professional de 2n grau. Estudis dels quals vaig eixir molt satisfet, no només per la preparació teòrica que vaig rebre, que va ser de qualitat, sinó perquè vaig tindre l'oportunitat de realitzar abundants pràctiques. A més, mogut pel meu interès per esta professió i pel desig de mantindre'm actualitzat, he fet un curs d'FPO d'Automatismes Elèctrics, la qual cosa em capacita per a exercir llocs de tècnic de manteniment en tota mena d'instal·lacions elèctriques industrials, així com manteniment d'instal·lacions en locals i vivendes.*

### 3. Habilitats socials

Les habilitats socials són una sèrie de conductes, i també de pensaments i emocions, que augmenten les nostres possibilitats de mantindre relacions interpersonals satisfactòries i d'aconseguir que els altres no ens impedisquen aconseguir els nostres objectius.

Les habilitats socials **són primordials en les nostres vides** per diversos motius:

- Les relacions amb altres persones són la nostra principal font de benestar, però també poden convertir-se en la major causa d'estrés i malestar, sobretot quan tenim dèficits d'habilitats socials.
- Mantindre unes relacions interpersonals satisfactòries reforça l'autoestima.
- La falta d'habilitats socials (HS) ens porta a sentir amb freqüència emocions negatives, com la frustració o la ira, i a sentir-nos rebutjats, infravalorats o desatesos pels altres.
- Les persones amb poques HS són més propenses a patir alteracions psicològiques com l'ansietat o la depressió, així com unes certes malalties psicossomàtiques.

- Ser socialment hàbil ajuda a incrementar la nostra qualitat de vida, en la mesura que ens ajuda a sentir-nos bé i a obtindre el que volem.

Les habilitats socials es definixen com un **conjunt de conductes emeses per un individu en un context interpersonal que expressen sentiments, actituds, desitjos, opinions o drets d'eixe individu d'una manera adequada a la situació, respectant les conductes dels altres i resolent immediatament els problemes sorgits en una situació determinada, minimitzant a més la probabilitat de futurs problemes.**

La conducta socialment hàbil pot definir-se en termes de la seua efectivitat. Es poden identificar tres tipus bàsics de conseqüències:

- 1) Aconseguir els objectius de la resposta (**efectivitat dels objectius**).
- 2) Mantindre o millorar la relació amb l'altra persona en la interacció (**efectivitat en la relació**).
- 3) Mantindre l'autoestima de la persona socialment hàbil (**efectivitat en l'autorespecte**).

### 3.1. Característiques

Per a la comprensió i l'adequada concepció de les habilitats socials, és necessari considerar algunes de les seues **característiques**. Es poden destacar les següents:

- **Són conductes i repertoris de conducta adquirits a través de l'aprenentatge.** No són trets de personalitat, s'adquirixen a través de l'aprenentatge i, per tant, es poden canviar, ensenyar o millorar mitjançant els mecanismes de l'aprenentatge.
- **Constituïxen habilitats que posem en marxa en contextos interpersonals.** Això és, requereixen que es produïska una interacció.
- Són, per tant, **recíproques i dependents de la conducta de les altres persones** que es troben en el context. Així, la persona es veu influïda pels altres i també influïx sobre els altres perquè modifiquen les seues conductes.
- Contenen **components manifestos observables –verbals** (preguntes, autoafirmacions, peticions) i **no verbals** (mirada, gestos, somriure, expressió corporal...), **components cognitius emocionals** (capacitat de posar-se en el lloc d'altres persones, capacitat de solucionar problemes socials, expectatives...) i **components fisiològics** (taxa cardíaca, respiració, pressió sanguínia). L'habilitat social és el que la persona diu, fa, pensa i sent.
- **Augmenten el reforç social i la satisfacció mútua.** Disposar i manifestar un repertori adequat d'habilitats socials fa que la persona obtinga més reforç del seu ambient, i permet també que la interacció proporcione satisfacció als qui formen part d'esta.
- Les habilitats socials són **específiques de la situació**. Cap conducta en si mateixa és socialment hàbil o no, sinó que depén del context, de la situació i de les seues regles, de les persones amb les quals s'interactua, del sexe, de l'edat, dels sentiments dels altres, etc.
- És important l'**existència de metes, propòsits o motivació social** per a desenrotllar un adequat repertori d'habilitats socials.

### 3.2. Adquisició i desenvolupament d'habilitats socials

En l'actualitat, l'opinió unànime és que les habilitats socials s'adquireixen mitjançant una combinació del procés de desenvolupament i de l'aprenentatge. És a dir, la persona, en la seua interacció amb el seu medi social, va aprenent una certa classe de conductes que mostra després en diferents situacions.

- **Aprenentatge per experiència directa:** l'habilitat social que una persona mostra en una situació determinada està relacionada amb les experiències que l'individu haja tingut en situacions similars.
- **Aprenentatge per observació:** la persona aprèn conductes de relació social com a resultat de l'exposició davant models significatius, a través de l'observació i imitació d'altres persones.
- **Aprenentatge verbal o instruccional:** el/la subjecte, a través del que se li diu i a través del llenguatge parlat per mitjà de preguntes, instruccions, explicacions o suggeriments verbals, aprèn a dur a terme determinades habilitats socials i a reconèixer conductes inadequades.
- **Aprenentatge per *feedback*-interpersonal:** la informació que els/les altres ens donen sobre les nostres conductes és un altre dels mecanismes que influïxen en l'aprenentatge de les habilitats socials.

### 3.3. Components

L'habilitat social té tres components:

- Dimensió conductual –**tipus d'habilitat**.
- Dimensió personal: les variables cognitives –**pensaments**.
- Dimensió situacional –**el context ambiental**.

#### 3.3.1. Tipus d'habilitats

Hi ha diferents classificacions segons siga el criteri d'avaluació que adoptem. Ara detallarem la classificació **segons la seua agrupació temàtica**, ja que és una de les més utilitzades, sobretot a l'hora de treballar en la seua adquisició i desenvolupament.

- **Grup I. Primeres habilitats socials**
  - Escoltar
  - Iniciar una conversa
  - Mantindre una conversa
  - Formular una pregunta
  - Donar les gràcies
  - Presentar-se
  - Presentar altres persones
  - Fer un compliment

- **Grup II. Habilitats socials avançades**
  - Demanar ajuda
  - Participar
  - Donar instruccions
  - Seguir instruccions
  - Disculpar-se
  - Convèncer els/les altres
  
- **Grup III. Habilitats relacionades amb els sentiments**
  - Conèixer els sentiments propis
  - Expressar els sentiments
  - Comprendre els sentiments dels o les altres
  - Enfrontar-se amb l'enuig de l'altra persona
  - Expressar afecte
  - Resoldre la por
  - Autorecompensar-se
  
- **Grup IV. Habilitats alternatives a l'agressió**
  - Demanar permís
  - Compartir alguna cosa
  - Ajudar els altres
  - Negociar
  - Emprar l'autocontrol
  - Defendre els drets propis
  - Respondre a les bromes
  - Evitar els problemes als o les altres
  - No entrar en baralles
  
- **Grup V. Habilitats per a fer front a l'estrés**
  - Formular una queixa
  - Respondre a una queixa
  - Demostrar esportivitat després d'un joc
  - Resoldre la vergonya
  - Apanyar-se quan el/la deixen de banda
  - Defendre una amistat
  - Respondre a la persuasió
  - Respondre al fracàs
  - Enfrontar-se als missatges contradictoris
  - Respondre a una acusació
  - Preparar-se per a una conversa difícil
  - Fer front a les pressions del grup

- **Grup VI. Habilitats de planificació**
- Prendre iniciatives
- Discernir la causa d'un problema
- Establir un objectiu
- Arreplegar informació
- Resoldre els problemes segons la seua importància
- Prendre una decisió
- Concentrar-se en una tasca

### 3.3.2. Components cognitius

Unes certes classes de pensaments poden facilitar l'execució de la conducta socialment hàbil, mentres que altres persones poden inhibir i obstaculitzar l'expressió d'esta conducta.

- **Competències:** esta variable de la persona es basa en la capacitat per a transformar i emprar la informació de manera activa.
- **Estratègies de codificació i constructes personals:** es referixen a la manera en què la gent percep, pensa, interpreta i experimenta el món.
- **Expectatives:** es referixen a les prediccions que realitzem sobre les conseqüències de la nostra conducta.
- **Preferències i valors subjectius:** les conductes que les persones trien amb la finalitat de dur-les a terme depenen dels valors subjectius que donen als resultats que esperen.
- **Sistemes i plans d'autoregulació:** fan referència als mecanismes per a arreplegar informació sobre la nostra execució i fer (o intentar fer) correccions per a assegurar una actuació adequada.

### 3.3.3. Dimensió situacional

Ser socialment hàbil implica ser capaç de percebre adequadament la situació interpersonal, sense perdre de vista les nostres metes, però tractant de prevore la reacció de l'altra persona i els resultats que obtindrem, tant a curt com a llarg termini. Així podrem discriminar quan ens convé comportar-nos d'una manera o una altra.

Per a això cal tindre en compte:

- **Els objectius i propòsits personals:** és important que ens habituem a tindre en compte els objectius que pretenem aconseguir en qualsevol interacció (tant els nostres com els de la resta de persones).
- **Les regles socials implícites en cada situació, grup o rol:** en els grups socials hi ha unes regles que indiquen les conductes que s'han de realitzar o no, que poden variar segons el tipus de situació i els rols que exercim.

Les persones amb habilitats socials procuren captar eixes regles inherents a cada situació; en canvi, la gent socialment inexperta sol ignorar-les o confondre-les.

En moltes ocasions, la defensa dels nostres drets o interessos, el fet de ser fidels a nosaltres mateixos/mateixes, pot prevaldre sobre el desig d'agradar a altres persones, però convé que tinguem sempre present el que espera la resta de la gent de nosaltres i com poden reaccionar quan no ens adaptem a les seues expectatives, perquè no ens sorprenquen els resultats i perquè puguem triar quin comportament volem mantindre en cada situació.

En les relacions personals, així com a l'hora d'enfrontar-nos a la busca d'ocupació o a l'acompliment d'una activitat laboral, **tindre habilitats socials resulta molt important** per diverses raons:

- **Necessitat:** és necessari mantindre bones relacions amb les altres persones i que elles les mantinguen amb nosaltres. Necessitem resoldre eficaçment situacions conflictives sense que els problemes ens facen perdre el control.
- **El seu valor:** considerem positivament les persones que tenen habilitats socials perquè saben eixir airoses de situacions difícils, no es donen per vençudes i no violen els drets dels altres.
- **Els seus avantatges:** ens permeten sentir-nos a gust amb nosaltres mateixos/mateixes i amb les altres persones; ens permeten ser i sentir-nos persones més valorades i acceptades en el grup.

### 3.4. Habilitats socials per a l'ocupació

Es referixen a les habilitats socials aplicades al món laboral. Cada dia més, les empreses valoren esta mena d'habilitats, perquè s'ha demostrat que les persones que les tenen complixen millor les tasques laborals.

La gent que aplica estes habilitats sol obtindre un millor rendiment que les persones que no les tenen. Lògicament, si jo puc comunicar-me eficaçment amb la resta de persones, si sé com treballar en equip, si conec les variables per a resoldre un problema, etc., obtindré un major rendiment en tot el que faça.

Este millor acompliment es produïx perquè són persones que coneixen i manegen els seus sentiments i els dels altres, la qual cosa els servix per a millorar les relacions amb els altres. Això els porta a establir uns vincles de col·laboració i cooperació de manera que el rendiment del grup augmente.

Tots/totes podem trobar exemples en les nostres empreses de persones amb les quals gaudim quan treballem amb elles, ja que saben reconèixer el nostre treball, es preocupen pels nostres avanços, ens motiven i ajuden, coneixen les nostres preocupacions, etc.; i d'altres persones que intentem evitar, ja que sembla que sempre estan qüestionant el nostre treball, ens fan repetir innecessàriament el que hem fet sense cap explicació lògica, no coneixen les nostres necessitats ni ens deixen desenrotllar les nostres capacitats i no saben transmetre'ns el que realment és rellevant.

### 3.5. Entrenament en habilitats socials

Per a aprendre qualsevol habilitat social és necessari fer els següents passos:

- **Instruccions**

Són explicacions clares i concises sobre les conductes que volem ensenyar (conductes objectiu). Amb estes es pretén guiar les persones en la realització de les conductes que els usuaris o usuàries desitgen aprendre.

Habitualment les instruccions es transmeten verbalment, però també podem basar-nos en exemples (amb una imatge o fent una representació simulada d'una habilitat que es vol aprendre), especialment quan estem davant comportaments molt complexos. Les instruccions han d'incloure:

- Informació específica sobre els comportaments adequats.
- Explicacions clares, emprant exemples si cal.
- Raons que justifiquen la importància d'estes conductes, així com la necessitat d'executar-les.

- **Modelatge**

Consistix a mostrar a les persones un model (a través de persones, dibuixos, jocs, problemes, vídeo), oferint pautes adequades de comportament que són objecte d'entrenament. Amb esta tècnica es pretén que les persones tinguen l'oportunitat d'observar formes possibles de les conductes que volen aprendre. Els models poden ser reals (per exemple, una persona experta en les conductes) o simbòlics (a través d'un vídeo en el qual es mostra un actor realitzant les conductes).

Per a aplicar el modelatge hem de procurar que este model:

- Tinga característiques similars als destinataris o les destinatàries.
- S'observe en repetides ocasions, amb el suport d'un guió per a reflexionar o centrar la seua atenció en aspectes rellevants.
- Siguen uns personatges envers els quals es tinga una actitud favorable.

- **Assaig de conducta**

Consistix a practicar (assajar i assajar) els comportaments d'interacció que no es tenen i/o perfeccionar o desenrotllar els que ja es coneixien.

- **Retroalimentació**

Consistix a proporcionar informació correcta i útil sobre l'actuació dels destinataris durant els assajos o activitats realitzades. Que sàpien quines conductes han realitzat correctament i quines han de millorar.

La retroalimentació sobre la seqüència d'aplicació pot ser visual, verbal o escrita. S'ha de tindre en compte que el seu contingut ha de caracteritzar-se per emprar un llenguatge senzill; que es done informació solament de les conductes que són susceptibles d'aprenentatge o perfeccionament, assenyalant els comportaments alternatius i els suggeriments per a millorar-les i que es retorne esta informació de manera immediata a l'assaig que es realitze.

- **Reforç**

Es tracta de facilitar la motivació necessària perquè persistisca en l'aprenentatge que ha iniciat. I per a motivar-nos, res millor que obtindre d'allò que fem alguna cosa que ens agrada. El que podem obtindre es denominen reforços.

El reforç social serà el que amb major freqüència s'utilitzarà, no obstant això, en la mesura que practiquem i ens sentim més segurs del que fem, la motivació serà més personal i menys dependent de les altres persones; és a dir, serem la nostra pròpia font de reforçament.

- **Estratègies de generalització**

El terme *generalització* fa referència a la realització del comportament davall condicions distintes de les del seu aprenentatge inicial. Els objectius pretesos amb les estratègies de generalització són:

- Mantindre en el temps la conducta apresada.
- Transferir el que s'ha après a uns altres escenaris diferents del d'aprenentatge.
- Manifestar el comportament en situacions interpersonals distintes de les assajades.
- Manifestar comportaments relacionats o similars als que s'han après.
- Manifestar el comportament davant persones diferents d'aquelles amb les quals es va assajar.

Alguns suggeriments per a l'aplicació eficaç de les estratègies de generalització són:

- Reiterar els assajos perquè es produísca *sobreaprenentatge*.
- Abordar situacions tan variades i rellevants com siga possible.
- Variar els interlocutors i interlocutores amb qui s'assaja.
- Variar les condicions en les quals s'assaja.
- Exposar-se a diferents models. Observant models pot aprendre's de manera més ràpida i efectiva.
- Planificar la realització de la conducta en ambients reals, fent-ho primer en ambients que ens proporcionen seguretat per a després aplicar el que s'ha après en aquells en els quals siga necessari.

No oblidem, finalment, que per a aprendre una cosa nova es necessita estar motivat; és a dir, rebre alguna mena de recompensa.

### 3.6. Assertivitat

Segons Robert Alberti i Michael Emmons, es defineix l'assertivitat com a: *Conducta que permet a una persona actuar d'acord amb els seus interessos i defendre'ls sense ansietat, expressar còmodament sentiments honestos i exercir els drets personals sense negar els drets dels altres.*

Es tracta d'un concepte restringit que s'integra dins del concepte més ampli d'habilitats socials.

La conducta assertiva implica l'expressió directa dels sentiments, necessitats, drets legítims o opinions propis sense amenaçar o castigar els altres i sense violar els drets d'eixes persones.

L'assertivitat inclou tres **àrees principals**:

- L'**autoafirmació**, que consistix a defensar els nostres drets legítims, fer peticions i expressar opinions personals.
- L'**expressió de sentiments positius**, com fer o rebre elogis i expressar grat o afecte.
- L'**expressió de sentiments negatius**, que inclou manifestar disconformitat o desgrat, en la forma adequada, quan està justificat fer-ho.

La persona que s'expressa assertivament en una situació ha de considerar quins són els seus drets en eixa situació i quins són els drets de les altres persones implicades. També ha d'estar assabentat/ada de les seues responsabilitats en eixa situació i de les conseqüències que resulten de l'expressió dels seus sentiments.

La conducta assertiva en una situació no té sempre com a resultat l'absència de conflicte entre les dos parts. Hi ha unes certes situacions en les quals la conducta assertiva és apropiada i desitjable, però pot causar alguna molèstia a l'altra persona o provocar alguna reacció inicial desfavorable.

En general, el resultat de la conducta assertiva és una disminució de l'ansietat, unes relacions més íntimes i significatives, més respecte cap a u mateix i una millor adaptació social.

En l'entrevista de selecció, la persona assertiva podrà mostrar allò que pot aportar a l'empresa amb seguretat, mentres que valora l'interés d'allò que l'empresa li pot aportar.

#### 3.6.1. Estratègies

Algunes estratègies per a fer més eficaces les respostes assertives són les següents:

- **Tindre un bon concepte de si mateix/a.** És necessari recordar-se a si mateix/a el fet de ser tan important com les altres persones i considerar seriosament les necessitats pròpies.
- **Planificar els missatges.** Aconseguir que tots els fets i punts estiguen aclarits amb antelació, confeccionant notes de referència si la situació ho permet. Això estalvia temps, produeix confiança i pot disminuir la intimidació per part dels altres.
- **Ser educat/ada.** Enfadar-se provoca confusió en la mateixa persona i fa que els altres veguen esta persona dèbil i amb una baixa credibilitat. Cal recordar que s'han de prendre en consideració els punts de vista dels altres i comunicar-los que s'entenen. Negar o ser

testarrut/uda no sol funcionar a llarg termini. És millor guardar la calma i exposar l'opinió pròpia educadament.

- **Guardar les disculpes per a quan siguem necessàries.** Si es reserven les disculpes per a quan siguem apropiades, no es disminuirà el seu valor.
- **No arraconar els altres.** El fet de fer això habitualment provocarà enuig o ressentiment, la qual cosa sempre dificulta les relacions.
- **Evitar recórrer a les amenaces.** Si es respon a qualsevol injustícia amb fortes amenaces, la credibilitat i la cooperació que es pretenen desapareixeran. Una afirmació tranquil·la dels passos que s'està disposat/ada a seguir és molt més eficaç.
- **Acceptar la derrota quan siga necessari.** Acceptar la derrota, en bons termes amb l'altra persona. Si es veu que accepta situacions cortesament després d'una discussió, la gent li tindrà més respecte. A ningú li agrada ser considerat un mal perdedor.

Com qualsevol altra habilitat humana, l'assertivitat és susceptible d'aprendre's, entrenar-se i millorar. L'entrenament assertiu permet reduir l'estrés que provoca la interacció amb les altres persones en la vida diària, ensenyant a defensar els drets legítims de cada u sense agredir ni ser agredit/ida.

En la pràctica, l'entrenament en assertivitat suposa el desenrotllament de la capacitat per a:

- Expressar sentiments o desitjos positius i negatius d'una manera eficaç sense negar o desconsiderar els altres i sense sentir vergonya.
- Discriminar entre l'assertió, agressió i passivitat.
- Discriminar les ocasions en les quals l'expressió personal és important i adequada.
- Defendre's sense agressió o passivitat enfront de la conducta poc cooperadora o raonable de la resta de persones.

### 3.6.2. Etapes de l'entrenament assertiu

Podem establir un procediment d'entrenament assertiu estructurat en 6 etapes:

- 1) **Identificar els estils bàsics de la conducta interpersonal.** Estil assertiu, passiu i agressiu. La funció d'esta etapa és distingir entre cada un dels estils, reconeixent la millor manera d'actuar d'acord amb l'estil assertiu. Ens ajudarà també a reconèixer els nostres errors en este àmbit.
- 2) **Identificar les situacions en les quals volem ser més assertius/ives.** Es tracta d'identificar en quines situacions fallem, i com hauríem d'actuar en un futur. S'analiza el grau en què la nostra resposta a les situacions problemàtiques pot fer que el resultat siga positiu o negatiu.
- 3) **Descriure les situacions problemàtiques.** Es tracta d'analitzar les situacions en termes de qui, quan, què i com intervé en eixa escena, identificant els nostres pensaments negatius i l'objectiu que volem aconseguir.

- 4) **Escriure un guió per al canvi de la nostra conducta.** És un pla escrit per a afrontar la conducta de manera assertiva. Ací s'intenta posar per escrit les situacions problemàtiques i aclarir el que volem aconseguir. Ha de ser expressat de manera específica.
- 5) **Desenrotllar un llenguatge corporal adequat.** Es donen una sèrie de pautes de comportament quant a llenguatge no verbal (la mirada, el to de veu, la postura, etc.) i es donen les indicacions oportunes perquè la persona assage davant d'un espill.
- 6) **Aprendre a identificar i evitar les manipulacions dels altres.** Les altres persones utilitzen estratagemes per a manipular-la, fent-la sentir culpable, evadint-se de la conversa o prenent el paper de "víctima". Es donen una sèrie de tècniques per a resistir-nos a l'influx dels altres.

### 3.6.3. Tècniques

Algunes de les tècniques assertives que són útils:

- **Senzillament, digues "no":** consistix senzillament a dir "no" davant qualsevol petició que no ens agrade, perquè ningú ens manipule. Un "no" senzill i rotund; si l'altra persona insistix en la seua petició, continua dient que no una vegada i una altra, i no emprant noves fórmules: *No, que va; ni pensar-ho; això sí que no...*
- **Disc ratllat:** consistix a repetir una vegada i una altra la frase que expresse el nostre desig, fins que ja no puga ser ignorat pel nostre interlocutor o interlocutora, sempre de manera serena (sense enutjar-nos, irritar-nos o alçar la veu), sense respondre cap pregunta o observació que se'ns diga. El contingut del missatge "disc ratllat" serà directe, clar i amb la informació i expressió adequades a allò que volem que capte l'altra persona. Esta tècnica ha d'emprar-se quan l'interlocutor o interlocutora tracte de manipular-nos per a aconseguir que fem alguna cosa que no volem o no podem fer.

És molt important que la repetició del missatge es faça evitant emprar les mateixes paraules, ja que això pot ser interpretat més com una conducta agressiva que assertiva. El que és important és repetir la idea central del missatge, sense reiterar les mateixes paraules. Per ex.: *Sí, però jo deia...; Sí, ho sé, però el meu punt de vista...*

- **Oferir alternatives:** consistix a proposar alguna cosa positiva, buscar una cosa atractiva i proposar-la amb entusiasme, insistir sense decaure davant la possible reacció negativa de les altres persones i buscar el suport d'algú disposat a seguir el que hem proposat.
- **Per a tu - per a mi:** és una tècnica que s'empra quan en manifestar la nostra negativa, podem ser objecte de pressions, agressions verbals o crítiques injustes per a intentar manipular-nos. Per ex.:

Pas previ: explicació + decisió. Si hi ha crítiques...

Primer pas: PER A TU + (repetir el que va dir la persona que critica).

Segon pas: PER A MI + (dir una cosa positiva de nosaltres mateixos).

Repetir el procés el temps que siga necessari.

- **Banc de boira:** consistix a reconèixer la raó que puga tindre l'altra persona, però expressant la decisió de no canviar la nostra conducta.

La tècnica del “banc de boira” consistix a **NO negar** cap crítica **NI contraatacar** amb altres crítiques, **SINÓ coincidir** amb la crítica que ens han fet (la qual cosa no vol dir que donem la raó al nostre interlocutor en totes les ocasions).

- Escolta activament la crítica, sense interrompre, i intenta esbrinar quin és el problema concret.
- Controla les teues respostes fisiològiques. Mantín-te relaxat!
- Demana-li que concrete quina és la situació problemàtica.
- Discrimina el tipus de crítica que t'està fent. Caben dos possibilitats:
  - 1) **Si és certa**, accepta la teua responsabilitat: *És veritat que...; Tens raó...; Certament...* (sense justificar-te) i decidix si hi ha alguna cosa que l'altra persona no coneix i ha de saber per a ajudar-la a comprendre millor la situació.
  - 2) **Si no és certa**, accepta la possibilitat que la persona que realitza la crítica tinga raó, però assenyalant que no compartixes el seu punt de vista: *És possible que penses...; Tal vegada creus...*

En els dos casos hem de contestar sense ironia, agressió, i sense cedir amb la mirada, el to, el volum de veu, etc.
- **Tècnica de l'acord assertiu**: consistix a admetre davant les altres persones errors en la nostra conducta sense negar-los o adoptar una actitud defensiva o atacant, però repassant que eixa conducta siga definitòria de la nostra personalitat. Per ex.: *Sí, vaig oblidar la cita, generalment soc més responsable... Disculpa la distracció, solc estar pendent.*
- **Tècnica de la pregunta**: sol·licitar informació del que ha molestat de la nostra conducta, indagar sobre com se sent l'altra persona. Per ex.: *Què va ser el que et va molestar...?*
- **Tècnica per a processar el canvi**: molt útil quan enmig d'una discussió comencen a traure's assumptes i errors del passat que no venen al cas. Per a això hem d'adonar-nos del gir que està fent la conversa, ser capaços de reconduir-la amb frases com ara: *Crec que ens estem desviant de la qüestió, per què no ens centrem en el problema que tenim ara?*
- **Tècnica d'ignorar**: quan l'altre interlocutor o interlocutora està molt enfadat/ada i recorre als insults i a les desqualificacions. No entrar a esta mena de discussió és la millor opció, i ajornar-ho fins que l'altra persona estiga més tranquil·la i relaxada.

### 3.6.4. Característiques de les persones assertives

La persona assertiva presenta una sèrie de pensaments, emocions i conductes que podem resumir així:

- Es coneix a si mateixa i sol ser conscient del que sent i del que desitja a cada moment.
- S'accepta incondicionalment, sense que això depenga dels seus assoliments ni de l'acceptació dels altres.

- Sap comprendre i manejar adequadament els seus sentiments i els dels altres. Per tant, no experimenta més ansietat de la convenient en les seues relacions interpersonals i és capaç d'afrontar serenament els conflictes, els fracassos o els èxits.
- No exigix les coses que vol, però tampoc s'autoenganya pensant que no li importen.
- Accepta les seues limitacions de qualsevol mena, però, al mateix temps, lluita amb totes les seues forces per realitzar les seues possibilitats.
- Es manté fidel a si mateixa en qualsevol circumstància i se sent responsable de la seua vida i de les seues emocions.
- Com tendix a conèixer-se i acceptar-se a si mateixa i a expressar el que pensa, vol i sent, sol donar una imatge de persona congruent i autèntica.
- Es respecta i valora a si mateixa i respecta els altres.
- Pot comunicar-se amb persones de tots els nivells: amics, familiars i estranys, i esta comunicació tendix a ser oberta, directa, franca i adequada.
- Tria, en la mesura que siga possible, les persones que l'envolten i, de manera amable, però ferma, determina qui són els seus amics i qui no.
- Sol expressar adequadament les seues opinions, desitjos, sentiments en comptes d'esperar que els altres els endevinen.
- Coneix els seus drets, els defén respectant els de les altres persones.
- Sol intentar arribar a acords que beneficien les dos parts, entenent la interacció social com un intercanvi entre iguals, en què no hi ha persona guanyadora ni perdedora.
- Diu les coses com les sent, sense necessitat de justificar-se, ja que no se sent culpable ni culpa l'altre o altra de la seua situació.

### 3.6.5. Conductes no assertives

- **Passivitat**

És una forma de comportament no assertiu caracteritzat per la submissió, el retraïment i la tendència a adaptar-se excessivament a les regles externes o els desitjos dels altres, sense tindre suficientment en compte els interessos, sentiments, drets, opinions i desitjos propis.

Les persones passives tendixen a pensar, sentir i actuar de maneres contraproductives, com les següents:

- No expressen adequadament el que senten i volen, esperen que els altres els endevinen, i se senten malament quan necessiten alguna cosa i els altres no els responen.
- Es deixen dominar pels altres perquè creuen que tenen raó o per temor al fet que s'ofenguen.
- Solen callar o parlar amb veu baixa i insegura, mostrar-se nervioses, i evitar el contacte ocular, i mostren així la seua incomoditat quan es relacionen amb altres persones.

- No s'atreixen a rebutjar peticions o se senten culpables quan ho fan.
  - Pensen que necessiten ser apreciades per tota la gent i creuen que, si deixen de mostrar-se submises, no obtindran l'aprovació dels altres, sense la qual s'afona la seua autoestima condicional.
  - No s'atreixen a defensar els seus drets perquè no es respecten prou a si mateixes i tendixen a creure que els drets dels altres són més importants que els seus.
  - Se senten obligades a donar massa explicacions del que fan o no fan.
  - Temen expressar els seus sentiments i desitjos. A vegades, estan tan acostumades a reprimir-los que no arriben a adonar-se'n.
  - No afronten els conflictes.
  - No se senten propietàries dels seus sentiments, experimentant de tant en tant "explosions emocionals" que escapen al seu control.
  - Els molesta ser dependents d'altres persones, però no s'atreixen a trencar eixa dependència.
  - Adapten excessivament el seu comportament a les regles i capritjos d'altres persones i al que creuen que els altres esperen d'elles.
- **Agressivitat**

L'agressivitat és una altra forma de conducta no assertiva de caràcter oposat a la passivitat. Consistix a no respectar els drets, sentiments i interessos de les altres persones i, en la seua forma més extrema, inclou conductes com ofendre-les, provocar-les o atacar-les.

Entre les característiques de les persones agressives podem citar les següents:

- Poden mostrar-se segures de si mateixes, sinceres i directes, però de manera inadequada.
- Expressen les seues emocions i opinions de manera hostil, exigent o amenaçadora.
- Prenen qualsevol conflicte o desacord com un combat a on no hi ha més opció que guanyar o perdre i creuen que cedir és igual a perdre.
- Confien massa en l'eficàcia de la imposició o de la violència com a mètodes per a resoldre conflictes.
- No respecten suficientment els drets i sentiments de les altres persones.
- No se senten responsables de les conseqüències negatives que, a mitjà i llarg termini, té el seu comportament agressiu per als altres i per a elles mateixes.
- Poden sentir-se bé en el moment en què es mostren hostils, però a mitjà o a llarg termini obtenen conseqüències molt negatives.
- Solen justificar la seua agressivitat en nom de la sinceritat i la congruència, pensant que el seu comportament és desitjable perquè són sinceres, diuen el que pensen, etc.

**En Habilitats Socials, en un sentit ampli, es considera agressiva qualsevol actitud o conducta que no respecta els sentiments i els drets assertius de les altres persones.**

## 4. Competències

*Competència* seria, segons Spencer & Spencer, una característica subjacent d'un individu que està causalment relacionada amb un nivell estàndard d'efectivitat i/o amb un acompliment superior en un treball o situació.

En l'actualitat, no és possible aconseguir l'èxit professional en un camp només amb una funció tècnica, sinó que és necessari, a més del coneixement, un conjunt d'habilitats i actituds, unes competències que marquen la diferència. Això és un fet reconegut de manera comuna hui, que les competències personals marquen la diferència fonamental quant a l'eficàcia de les persones en el treball.

Hui dia les empreses viuen sotmeses a canvis constants i, a l'hora de contractar personal, no es conformen a seleccionar professionals que sàpien fer bé un determinat treball. A més, els preocupa que tinguen potencial perquè en uns mesos o uns anys poden necessitar-los per a desenrotllar tasques que no tinguen res a vore amb el treball per al qual els van contractar inicialment. L'enfocament per competències respon a les actuals exigències de flexibilitat: el/la treballador/a competent **aprén** (no "sap" només), **comprén** (no "fa" només) i **decidix** (no "obeïx" només).

Encara que hi ha nombroses definicions del concepte *competència* es poden trobar en totes estes uns trets comuns:

- Les competències de les persones es poden analitzar a través dels seus comportaments, es posen de manifest quan s'executa una tasca o es fa un treball.
- Les empreses, per a obtenir informació de les competències dels candidats o candidates al lloc, es fixen en els seus comportaments, tant actuals com passats i tant de la vida laboral com de la personal.
- Les competències fan referència a la qualitat requerida en l'execució d'una conducta, estan relacionades amb l'execució exitosa d'una activitat, siga laboral o d'una altra índole.
- Tenen una relació causal amb el rendiment laboral. És a dir, no solament estan associades amb l'èxit, sinó que s'assumeix que realment el causen.
- Poden ser generalitzables a més d'una activitat.

### 4.1. Característiques

- Implica uns coneixements, "**sabers**"; unes habilitats, "**saber fer**", i unes actituds i conductes, "**saber estar**", integrades entre si.

- Inclouen les capacitats i procediments informals a més dels formals.
- Van lligades a la noció de desenrotllament i d'aprenentatge continu unit a l'experiència.
- Constituïxen un capital o potencial d'actuació. Tenen relació amb la capacitat d'enfrontar-se a nous contextos i respondre a nous reptes.
- S'inscriuen en un context determinat que té uns referents d'eficàcia específics.

#### 4.2. Procés per al desenrotllament de competències

Les competències poden desenrotllar-se al llarg del temps i de manera sostinguda. El procés proposat per a desenrotllar una competència comprén les etapes següents:

- 1) **Reconeixement.** L'objectiu és arribar al convenciment de la importància de la competència per a un bon acompliment de les funcions encomanades.
- 2) **Comprensió.** Entendre la definició de la competència i els seus indicadors de conducta. Identificar situacions professionals en les quals l'aplicació de la competència siga realment útil.
- 3) **(Auto)avaluació.** A partir de l'anàlisi pròpia, de l'opinió d'altres persones i de l'anàlisi de situacions recents, comprovar el grau d'ús de la competència.
- 4) **Pràctica.** Experimentar repetidament, amb diferents tipus d'exercicis, les formes d'actuar i pensar que són pròpies de la competència a desenrotllar. Obtindre *feedback* dels progressos realitzats.
- 5) **Aplicació.** Establir un objectiu d'aplicació dels indicadors de conducta propis de la competència a desenrotllar. Acompanyar l'objectiu amb un pla d'acció que establisca els passos intermedis a realitzar i anticipi els recursos o obstacles que poden ajudar o dificultar l'ús d'este.
- 6) **Seguiment i reforçament.** Revisió del progrés aconseguit amb altres persones, establir recompenses i obtindre idees, suport...

#### 4.3. Tipus de competències per a l'ocupació

Hi ha molts tipus de classificacions plantejats per diferents autors i escoles respecte de les competències per a l'ocupació. Una primera gran classificació és la que dividix les classes de competències en:

- **Competències bàsiques:** són competències fonamentals per a viure en societat i tirar avant en qualsevol àmbit laboral.
- **Competències transversals:** es relacionen amb els comportaments i les actituds de tasques pròpies de diferents àmbits laborals.

Són comunes a diverses ocupacions o professions:

- **Competències instrumentals:** són les que tenen un caràcter de ferramenta amb una finalitat procedimental. Per ex.: capacitat d'anàlisi i de síntesi, planificació i organització, comunicació oral i escrita, resolució de problemes...
- **Competències interpersonals o socials:** són les que tendixen a facilitar i afavorir els processos d'interacció social i de cooperació. Per ex.: habilitats interpersonals, treball en equip...
- **Competències sistèmiques:** són les que concernixen els sistemes com a totalitats. Per ex.: creativitat, lideratge, iniciativa, orientació a la qualitat...

Les competències laborals transversals cobren especial importància en l'actualitat en virtut dels canvis que s'han donat en l'organització del treball. Les organitzacions actualment exigixen més coordinació entre les persones per a mamprendre accions, polivalència (possibilitat d'assumir distints tipus de funcions o llocs de treball), orientació al servici i a la millora continua, capacitat per a afrontar canvis, anticipar-se a les situacions i crear alternatives noves per a la solució de problemes.

Algunes de les **característiques** d'estes competències **transversals** serien:

- **Genèriques:** no estan lligades a una ocupació particular.
- **Transferibles:** s'adquirixen en processos d'ensenyança, aprenentatge.
- **Generatives:** permeten el desenrotllament continu de noves capacitats.
- **Mesurables:** la seua adquisició i acompliment és avaluable.

TIPUS DE COMPETÈNCIES TRANSVERSALS		
<b>Instrumentals</b>	<b>Cognitives</b>	Pensament lògic, reflexiu, deliberatiu, pràctic, crític, creatiu
	<b>Metodològiques</b>	Organització del temps, estratègies d'aprenentatge, resolució de problemes, presa de decisions, planificació
	<b>Tecnològiques</b>	Ferramentes de treball
	<b>Lingüístiques</b>	Comunicació verbal, comunicació escrita, maneig d'idioma estranger
<b>Interpersonals</b>	<b>Individuals</b>	Automotivació, adaptació a l'entorn
	<b>Socials</b>	Comunicació interpersonal, treball en equip, negociació, tractament de conflictes

<b>Sistèmiques</b>	<b>Capacitat emprenedora</b>	Creativitat, esperit emprenedor, capacitat innovadora
	<b>Organització</b>	Gestió per objectius, gestió de projectes, desenrotllament de la qualitat
	<b>Lideratge</b>	Influència, estimulació intel·lectual, delegació i apoderament
	<b>Assoliment</b>	Orientació a l'assoliment

- **Competències específiques:** coneixements teòrics i tècnics específics necessaris per al desenrotllament d'una determinada activitat laboral i definits per un perfil professional o un lloc de treball específic, per això no són fàcilment transferibles a altres contextos laborals. S'adquireixen a través de la formació i/o de l'experiència.

Cada lloc de treball requerix unes competències diferents, però, en general, les que més valora l'empresa en els candidats o candidates a un **primer treball** són les ganes de treballar, la capacitat de comunicació i adaptació a la filosofia de l'empresa, la capacitat d'aprenentatge i de treball en equip, l'orientació al client, l'empatia i la flexibilitat per a adaptar-se als canvis.

En llocs que requerisquen **experiència**, es valora, a més, la iniciativa, la creativitat, la capacitat de gestió, el lideratge, la capacitat de negociació, l'anticipació als canvis i el control de les emocions.

#### 4.4. Selecció per competències

El concepte de competència està sòlidament implantat en la gestió de recursos humans de les empreses. Això significa que a l'hora de seleccionar candidats/ates per a un determinat lloc, es tenen en compte els "factors diferenciadors de l'èxit", és a dir, les competències, allò que fa que unes persones siguin millors que unes altres en un lloc i que determina qui està en millors condicions per a desenrotllar eixe treball amb èxit, amb un acompliment "superior", que el distingix d'aquells o aquelles que tindrien un acompliment "adequat".

La persona candidata a un lloc haurà de tindre en compte, abans d'acudir a l'entrevista de selecció, que serà avaluada en funció de la definició del perfil competencial, que és el conjunt de comportaments requerits per a exercir de manera eficaç i eficient un lloc de treball.

Estos perfils s'identifiquen a través de l'anàlisi i la descripció dels llocs i l'estudi dels perfils competencials de les persones que els ocupen, i establint uns indicadors d'actuació (conductes esperades en cada un dels nivells de competència) que servixen com a criteri per a avaluar l'empleat/ada.

És per això que resulta fonamental que el/la demandant aprofundisca en el seu autoconeixement per a poder elaborar el seu propi perfil competencial i analitzar si encaixa amb l'ocupació del seu interès i com pot mostrar eixa correspondència o millorar-la durant tot el procés de selecció.

Exemple de perfil competencial orientador laboral		
COMPETÈNCIA	DEFINICIÓ	TIPUS
Organització i planificació	És la capacitat per a establir de manera eficaç les fases, etapes, metes i prioritats per a la consecució d'objectius, a través del desenrotllament de plans d'acció, incloent els recursos necessaris, els terminis i els sistemes de control.	Transversal
Comunicació	Informar clarament i concisament tant de manera oral com escrita. Saber escoltar i entendre els altres.	Transversal
Orientació a l'usuari o usuària	Ajudar la persona, comprendre i satisfer les seues necessitats. Esforçar-se per conèixer i resoldre els problemes de l'usuari o usuària.	Transversal
Identificació de l'entorn	Generar un marc estable i permanent de coneixement de l'entorn en el qual es desenrotlla el procés d'orientació, a partir de la informació i la investigació d'este i la detecció dels seus recursos.	Tècnica
Programació del procés d'orientació	Dissenyar, planificar, coordinar, organitzar i avaluar els processos globals de l'orientació.	Tècnica

#### 4.5. Competències per a la busca d'ocupació

Les persones en **busca activa d'ocupació** posen en joc, en major o menor mesura, una sèrie de competències comunes:

- **Habilitat analítica:** és la capacitat per a entendre una situació de manera global, a través de l'anàlisi lògica. Esta anàlisi lògica inclou identificar les parts dels problemes o oportunitats, extraure informació significativa, establir prioritats, identificar implicacions i relacionar tota la informació obtinguda amb l'objectiu d'organitzar cognitivament la busca d'ocupació i les estratègies a posar en marxa per a esta.
- **Busca d'informació:** és la inquietud i curiositat per saber més sobre les coses, fets o persones que influïxen en la seua busca d'ocupació, així com la capacitat per a registrar i recuperar eficaçment esta informació. Implica també indagar el que es puga necessitar per a obtenir un lloc determinat.

- **Orientació a l'assoliment / resultats:** és la capacitat per a encaminar o posar en marxa les accions que siguen necessàries amb la finalitat d'aconseguir en la busca d'ocupació objectius ja marcats o ultrapassar-los.
- **Desenrotllament de relacions:** consistix a actuar per a establir, desenrotllar i mantindre relacions cordials o xarxes de contactes amb diferents persones, amb l'objectiu d'afavorir la millora professional i la inserció laboral.
- **Flexibilitat:** és la capacitat per a alternar entre diferents criteris d'actuació que poden ser necessaris per a respondre a les demandes canviants en una busca activa d'ocupació.
- **Organització/planificació:** és la capacitat per a establir de manera eficaç les fases, etapes, metes i prioritats per a la consecució d'objectius relacionats amb la busca de ocupació, a través del desenrotllament de plans d'acció, i incloure els recursos necessaris, els terminis i els sistemes de control.
- **Responsabilitat:** disposició a implicar-se i comprometre's amb les tasques i accions d'interés per a l'àmbit professional i de l'ocupació. Esta competència està associada a la imposició per u mateix de normes i direcció a seguir per a aconseguir els objectius.
- **Presa de decisions:** capacitat per a seleccionar o triar una estratègia o actuació entre diverses, tenint en compte tots els aspectes que influïxen en esta elecció i les repercussions posteriors. Esta competència s'emmarca en un procés de busca d'informació i anàlisis prèvies.
- **Autoconfiança:** és la creença que la mateixa persona és capaç d'aconseguir l'objectiu professional que s'ha establert o que triarà l'enfocament adequat per a resoldre els obstacles que en el seu procés de busca es presenten. Implica afrontar la busca d'ocupació amb una actitud de seguretat en la seua capacitat.
- **Iniciativa:** és la disposició a actuar proactivament en la busca d'ocupació, bé per a aconseguir noves oportunitats o bé per a resoldre problemes.

Els servicis d'orientació tenen com a missió principal que les persones que busquen ocupació siguen **autònomes** en el procés de busca, posant a la seua disposició instruments, ferramentes i estratègies que afavorisquen el desenrotllament de les competències necessàries. Incorporar les competències en el procés d'orientació permet anar més enllà del fet de rebre i conèixer ferramentes, tècniques de busca d'ocupació o rebre informació. Possibilita que la persona que rep orientació adquireisca i desenrotlle característiques personals lligades a l'èxit en la busca d'ocupació.

## 5. Annexos

### 5.1. Documentació per a la persona usuària

#### ANNEX I EL LLENGUATGE DEL COS

Ja hem analitzat la importància del llenguatge no verbal en la comunicació interpersonal, ací tens unes situacions perquè reflexiones sobre l'impacte de la teua conducta en l'interlocutor o interlocutora.

PERSONA AMB ALTES HABILITATS	PERSONA AMB BAIXES HABILITATS
Manté contacte visual amb el seu interlocutor.	No mira l'interlocutor, desvia la vista o manté la mirada fixa.
Expressió facial relaxada, somriures.	Expressió facial temerosa, crispada, sudoració, etc.
Cos inclinat lleument cap avant.	Cos inclinat amb pit afonat, múscles caiguts, capcot. Cos rígid o tirat cap arrere, pit expandit, múscles elevats i cap alçat.
Postura corporal asimètrica (indica relaxació).	Postura corporal simètrica (indica tensió).
Realitza moderadament gestos amb les mans, peus i cap.	Realitza gestos excessius amb les mans, cames, peus i cap –o bé no en fa–, transmet rigidesa.
Volum adequat, amb variacions en el to.	Volum massa alt o massa baix, sense variacions en el to, monòton.
Manté una distància corporal adequada amb l'interlocutor.	Envaïx la distància corporal de l'interlocutor.

## ANNEX II

### COMUNICACIÓ NO VERBAL: CONSELLS

<b>USA ELS ULLS PER A PARLAR</b>	<p>Mirar directament als ulls de qui ens parla demostra habilitat social, interès, atenció, seguretat i sinceritat.</p> <p>A través de la mirada podem expressar <b>pràcticament totes les emocions</b> (alegria, tristesa, inquietud, tensió, preocupació, estima o respecte). Per això, constitueixen una ajuda poderosa en la conversa.</p>
<b>L'ÚS ADEQUAT DE LES MANS</b>	<p>Utilitza les mans per a <b>complementar les teues paraules</b> i donar més èmfasi a la teua conversa. No les uses inútilment i molt menys per a fer qualsevol cosa que distraiga l'altra persona. No les mogues excessivament, demostrant nervis o impaciència. No jugues amb objectes com ara bolígrafs, claus... o et toques massa el cabell.</p>
<b>RESPECTA LA DISTÀNCIA CORPORAL</b>	<p>Hi ha moltes persones que sempre estan pegant palmades a l'esquena o tocant els altres als braços, com per a cridar la seua atenció. És bo demostrar afecte, però també cal guardar el respecte degut als altres, ja que hi ha qui se sent incòmode amb el contacte físic, encara que tampoc s'ha de parlar o escoltar amb les mans en les butxaques, perquè això denota indiferència i mala educació.</p>
<b>GESTOS QUE DENOTEN IMPACIÈNCIA O AVORRIMENT</b>	<p>Si algú fingix interès en una conversa, l'altra persona s'adonarà molt fàcilment pels seus gestos i posats. Moure's en el seient nerviosament o alçar-se, encreuar i desencreuar les cames, mirar constantment el rellotge..., tot això demostra avorriments, a més de ser una falta de respecte.</p>
<b>APRENDRE A ASSENTAR-SE</b>	<p>Aprén a <b>assentar-te tranquil i comportar-te quan s'escolta</b>. Assenta't de manera formal, evita una posició de descans, però no et mostres excessivament rígid.</p> <p>Si canvies constantment de posició, estàs expressant a crits que estàs avorrit, com ja hem comentat anteriorment...</p> <p>Situa't en una posició còmoda i descansada que et permeta respirar millor i manejar bé la teua veu.</p>
<b>CONTROL DE LA MIRADA</b>	<p>Quan estigues parlant amb algú, <b>no estigues mirant cap a tots els costats</b>: a la finestra, el sostre o el sòl. <b>Mantín el contacte ocular</b>, però sense fixar en excés la mirada. De totes maneres, si vols fixar la mirada durant molt de temps en algú sense cansar-te psicològicament, mira la seua entrecella.</p>

## COMUNICACIÓ NO VERBAL: CONSELLS

<b>CONTROL DE LES EXPRESSIONS DEL ROSTRE</b>	<p><b>Somriu!</b> Intercalar somriures francs en la conversa transmet bona disposició.</p> <p>No obstant això, <b>no exageres</b>. Somriure massa sovint pot fer l'efecte que és una cosa fingida. Prémer exageradament els llavis pot delatar que tens dubtes o desconfiança sobre el que l'altre està dient o suggerir que no estàs expressant realment el que penses o sents.</p>
<b>IMATGE PERSONAL</b>	<p>Una indumentària correcta és imprescindible. Ni aspecte descurat, ni adorns cridaners, ni roba esportiva... El millor, un estil semiformal.</p>
<b>LA POSTURA</b>	<p>No invadisques l'espai de l'entrevistador, per exemple, no col·loques les teues coses damunt de la taula, ni els colzes.</p> <p>Tracta de no plegar els braços durant una entrevista, esta postura indica una actitud defensiva.</p> <p>En canvi, entrellaçar els dits demostra autoritat i voluntat d'enteniment.</p>

### ANNEX III

## DECÀLEG DE LA COMUNICACIÓ EFICAÇ

- 1) Pensa abans de parlar.
- 2) Cal saber el que es vol dir i per què es vol dir.
- 3) Adapta el missatge al receptor i a la situació actual.
- 4) Adopta el to de veu adequat.
- 5) Cuida tots els elements de la comunicació no verbal.
- 6) Selecciona el moment i el mètode apropiat per a la comunicació.
- 7) Millor obtindre resposta de l'interlocutor per a assegurar-se que el missatge ha sigut rebut i entés.
- 8) Pensa en els efectes del missatge al receptor i a llarg termini.
- 9) S'han de reforçar les paraules amb accions.
- 10) Aprén a escoltar bé, ja que hem de tindre en compte que l'escolta és una actitud activa.

## ANNEX IV. ELEMENTS QUE FACILITEN / DIFICULTEN LA COMUNICACIÓ

Hi ha determinats elements que poden facilitar o dificultar el transcurs d'una conversa. Ací tens un llistat amb alguns d'estos.

### EN LA PERSONA QUE PARLA

Faciliten la comunicació	Difículten la comunicació
Parar atenció al nivell de comprensió dels altres.	No atendre el nivell de comprensió ni preguntar.
Expressar l'opinió pròpia, sense imposar-la.	Usar estratègies agressives per a imposar el teu punt de vista.
Pensar prèviament la idea a expressar.	Improvisar, sense tindre la idea clara.
Organitzar la idea a expressar: idea principal, explicació i exemple.	Desviar-se del tema, perdre's.
Emprar el temps adequat.	Excedir-se en el temps, usant detalls intrascendents.
Respectar les idees dels altres i els seus sentiments.	Intervindre com a reacció al que uns altres diuen, responent-los només perquè no es compartixen les seues idees.
Tractar de participar per a fer progressar el discurs (això suposa l'escolta activa prèvia).	Passar per alt la intervenció precedent, no escoltar els altres.

### EN LA PERSONA QUE ESCOLTA

Faciliten la comunicació	Difículten la comunicació
Escoltar de manera activa.	Aparentar escoltar de manera activa mentres es pensa l'estratègia per a confrontar el que estan contant.
Intentar comprendre el missatge de l'altra persona, encara que no s'estiga d'acord amb ella.	Intentar debatre, confrontar, desafiar amb un argument més potent, mentres que l'altra persona parla.
Mostrar actitud assossegada d'escolta, interès pel que diu l'altre.	Mostrar actitud d'estranyesa, desinterés.
Intentar evitar els prejudis cap als qui parlen o cap a la seua opinió.	Expressar prejudis i estereotips.
Actitud d'acceptació d'opinions diferents o contràries a la pròpia.	Actitud de rebuig a allò que no encaixa amb el que u pensa.
Usar adequadament els torns de paraula.	Trencar els torns i tallar la paraula al que parla.

## ANNEX V

### BARRERES EN LA COMUNICACIÓ

Les barreres de la comunicació són els elements que poden influir en la bona marxa d'esta. Alguns dels aspectes que hem de controlar poden ser els següents:

- **El lloc o moment triat:** hem d'analitzar el context en el qual ens trobem. Per exemple, si volem comunicar alguna cosa sense bones condicions d'il·luminació o si hi ha molt de soroll al voltant, és molt probable que els resultats de la nostra comunicació no siguen els esperats. També és important saber introduir contingut en un moment o un altre.
- **Pertorbacions o interferències:** sorolls, falques. Les falques són eixes frases que repetim sense adonar-nos-en: "eh...", "saps...", "m'entens". És una cosa molt normal que no suposa cap trastorn per a la comunicació, però que hem de cuidar perquè si són molt freqüents, poden resultar molestes.
- **Falta d'empatia:** falta de capacitat de posar-se en el lloc de l'altre a fi de comprendre millor les seues reaccions i les seues necessitats. Si no s'és capaç d'empatitzar, hi haurà més dificultats de comunicació.
- **Inexistència de *feedback*:** sense una informació de tornada no sabrem si complim el nostre objectiu.
- **Estereotips o prejudis:** estos provoquen una predisposició a interpretar el missatge d'una determinada manera (segons sexe, religió, edat, raça...). Els prejudis són molt perillosos, perquè regulen la nostra conducta.
- **Efecte d'halo:** jutjar l'altra persona en funció de la primera impressió; esta fa que no ens fixem en els matisos i no siguem objectius.
- **No escoltar:** Tan important és saber transmetre informació com saber escoltar per a arregar-la, ens ajudarà a adaptar el nostre missatge.

## ANNEX VI

### CONSELLS I RECOMANACIONS PER A MILLORAR L'ESCOLTA ACTIVA

- Deixa de parlar! No podràs escoltar si estàs parlant.
- Cal procurar un entorn agradable.
- Fes que l'interlocutor senta confiança.
- Mantín una actitud positiva i mostra interés. S'ha de demostrar a l'interlocutor que s'està disposat a escoltar-lo.
- Fes servir l'empatia. Tracta de posar-te en el lloc de l'altra persona.
- No s'ha de tindre pressa. No s'ha d'interrompre. No endevines ni avances conclusions.
- Elimina les distraccions. Concentra't.
- No s'ha de pretendre fer canviar l'interlocutor.
- No critiques ni argumentes en excés. No entres en discussions.
- Millor resumir amb freqüència.
- Pregunta i pren notes.
- Deixa de parlar! Este és el primer i últim dels consells, perquè la resta depenen d'este.

## ANNEX VII

### TÈCNiques D'ESCOLTA ACTIVA

TÈCNICA	OBJECTIU	PROCEDIMENT	EXEMPLES
<b>Mostrar interés</b>	Comunicar interés. Afavorir que l'altre parle.	No mostrar acord ni desacord. Utilitzar paraules neutres.	<i>Entenc com et vas sentir. Què va passar? Conta'm alguna cosa més sobre...</i>
<b>Parafrasejar</b>	Demostrar que comprenem el que passa. Verificar el que ha passat.	Repetir les idees i els fets bàsics.	<i>Llavors, el que m'estàs dient és...  Segons tu, el problema, llavors, és...</i>
<b>Aclarir</b>	Aclarir el que s'ha dit. Obtindre més informació.	Preguntar.  Demandar que ens aclarisquen una cosa que no hem entés.	<i>I tu què vas fer en aquell moment? És a dir, que llavors...</i>
<b>Reflectir</b>	Mostrar que s'entenen els sentiments. Ajudar l'altre al fet que siga més conscient del que sent.	Reflectir els sentiments de l'interlocutor.	<i>Em sap greu que sempre... Com et vas sentir en eixe moment? Degué ser molt satisfactori.</i>
<b>Resumir</b>	Revisar el que s'ha explicat. Sintetitzar els fets i les idees importants.	Repetir fets i idees importants.	<i>Si em permets resumir... Llavors, si no t'he entés malament, ell et va dir... i tu li vas contestar...</i>

## ANNEX VIII

### L'EMPATIA: CONSELLS DAVANT L'ENTREVISTA DE SELECCIÓ

- Aprofita els minuts previs a l'entrevista per a recaptar detalls sobre l'entrevistador observant els objectes que l'envolten, com ara trofeus esportius o fotos familiars.
- Abans de començar l'entrevista, si es veu l'oportunitat, intenta iniciar una conversa informal amb l'entrevistador pel que fa a estos objectes, per exemple, comentant alguna afició en comú.
- Si l'entrevistador/a arriba tard i proposa un canvi en la data o hora de l'entrevista, cal mostrar-se flexible davant els possibles canvis.
- Analitza l'actitud de l'entrevistador/a durant els primers minuts per a observar el seu estat d'ànim, i deixa que porte la iniciativa fins que decidisca iniciar l'entrevista.
- Si el to de la conversa és informal, és millor dirigir-se a l'entrevistador/a pel seu nom i repetir-lo amb freqüència: a les persones els agrada notar que es recorda el seu nom.
- Si l'entrevistador/a oferix la seua targeta de visita, s'ha de prendre amb respecte i observar-la amb cura, com si es tractara d'un objecte valuós. No s'ha d'arrugar ni usar-la per a anotacions.
- Cal respectar l'espai personal de l'entrevistador/a. Convé no assentar-se abans que ell ho faça, ni ocupar la seua taula amb els braços o amb objectes, ni tocar els seus objectes llevat que ell els oferisca.
- Mostrar-se curiós i preguntar detalls sobre l'empresa o el lloc de treball demostra interès i, al mateix temps, aporta informació valuosa per a comentar en l'entrevista.
- Escoltar activament i amb interès cada paraula de l'entrevistador/a demostra que se l'està escoltant, es poden fer comentaris sobre el que acaba de dir.
- Mostra't confiat en tu mateix/a i projecta seguretat. Un candidat o candidata somrient resulta més atractiu per al seleccionador o seleccionadora que un que sembla preocupat/ada.

## ANNEX IX TRES ESTILS DE RESPOSTA

PASSIU	ASSERTIU	AGRESSIU
Conducta no verbal	Conducta no verbal	Conducta no verbal
Contacte visual mínim, gest desvalgut negant importància a la situació, postura afonada, es retorça les mans.	Contacte ocular directe, gest ferm, esquena dreta, missatges en primera persona, respostes directes a la situació, mans soltes.	Mirada fixa, enfrontament, gestos d'amenaça, postura intimidatòria, missatges impersonals.
Conducta verbal	Conducta verbal	Conducta verbal
<p>Veu baixa, amb vacil·lacions, frases genèriques, no es diu res o s'utilitzen expressions indirectes: <i>potser, supose, em pregunte si podríem, t'importaria massa, solament, no penses que, ehh, realment no és important, no et molestes.</i></p>	<p>To de veu ferma i audible; discurs calmat; verbalitzacions positives: <i>pense, sent, vull, fem, com podem resoldre això, què penses, què et sembla.</i></p>	<p>To de veu elevat; discurs ràpid i atropellat: <i>faries millor si..., si no tens cura..., deu ser una broma, hauries de...</i></p>
Efectes	Efectes	Efectes
<p>Conflictes interpersonals; descoratjament, desempament; autoimatge pobra; es ferix a si mateix; perd oportunitats, se sent sense control, a soles. No s'agrada a si mateix. Se sent enfadat.</p>	<p>Resol els problemes. Se sent a gust amb els altres, satisfet i relaxat. Sent que porta el control. S'agrada a si mateix i agrada els altres. És bo per a si mateix i per als altres.</p>	<p>Conflictes interpersonals. Culpa, frustració, tensió. Imatge pobra de si mateix. Ferix els/les altres. Perd oportunitats. Se sent sense control, a soles. No li agraden els altres. Se sent enfadat.</p>

## ANNEX X

### MODE DE FORMULAR UNA COMPETÈNCIA

- **Busquem un verb que expresse una operació.** Les operacions són manipulacions de símbols o imatges mentals (accions mentals).

A tall d'exemple, podeu recórrer als verbs següents per a formular-les:

- Si la competència es relaciona amb un objectiu de memorització: definir, assenyalar, descriure, anomenar, identificar, indicar, mencionar.
- Si la competència es relaciona amb un objectiu de comprensió: reconèixer, relacionar, expressar, discutir, resumir, traduir.
- Si la competència es relaciona amb un objectiu d'aplicació: calcular, aplicar, utilitzar, solucionar, practicar, demostrar.
- Si la competència es relaciona amb un objectiu d'anàlisi: diferenciar, relacionar, discriminar, inferir, distingir, analitzar.
- Si la competència es relaciona amb un objectiu de síntesi: dissenyar, elaborar, reconstruir, esquematitzar, documentar, organitzar.
- Si la competència es relaciona amb un objectiu d'avaluació: jutjar, avaluar, revisar, justificar, seleccionar, validar.

- **Regulem eixe verb mitjançant un adverbi**

Per exemple:

- Analitzar críticament.
- Descriure amb minuciositat.
- Calcular amb precisió.
- Dissenyar creativament.
- Decidir amb rapidesa.

- **Afegim l'objecte o procediment a realitzar.**

Per exemple, una competència podria quedar redactada així:

**Analitzar (operació) críticament (regulació) les circumstàncies en què es desenrotlla la professió d'infermera (objecte).**

## 5.2. Documents per al tècnic o tècnica

### CONTACTE OCULAR

#### Objectius

- Aconseguir que les i els participants augmenten el temps de contacte ocular amb l'entrevistador/a.
- Que se senten còmodes mirant, aconseguir que suprimisquen l'evitació de la mirada.
- Sensibilitzar-los perquè adopten esta conducta en les entrevistes.

#### Desenrotllament

- Alternativa A)

Per parelles, la persona que té el paper de candidat/a realitza un primer assaig d'entrevista procurant evitar el contacte ocular amb la persona que fa d'entrevistador/a. Posteriorment es donen *feedback*.

A continuació, realitzen un segon assaig procurant mantindre contacte ocular. Després, *feedback* i comentaris sobre les diferències sobre les dos modalitats (sense i amb contacte ocular). Una vegada que han acabat totes les parelles, s'efectua un comentari amb tot el grup.

- Alternativa B)

També per parelles, es fa un assaig breu d'entrevista, la qual, quan arriba el moment de pronunciar unes determinades frases (\*), s'ha de realitzar sense mirar l'entrevistador/a. *Feedback* posterior i comentaris. Pot també fer-se una repetició, però mirant l'entrevistador/a.

#### Temps

Aproximadament de 30'.

(\*) Frases com per ex.: *ESTIC MOLT INTERESSAT/ADA EN EL LLOC* o *SABRÉ ESTAR A L'ALTURA, TINC UNA IMPORTANT EXPERIÈNCIA EN...* i altres frases que es convinguen amb el grup.

## QÜESTIONARI DE COMUNICACIÓ

**Analitzem la nostra capacitat de comunicació. Respon a les següents qüestions. Raona la teua resposta. Procura ser sincer/a, estes reflexions ens ajudaran a comprendre millor com funcionem quan ens relacionem amb la resta de la gent.**

- 1) T'entens fàcilment amb les persones encara que siguen molt diferents?
- 2) Creus que eres capaç de transmetre un missatge amb claredat?
- 3) Quins factors creus que influïxen perquè un missatge no s'interprete correctament?
- 4) Què creus que és més correcte, no entendre bé o no explicar bé? Per què?
- 5) Quines són les destreses de comunicació que creus que et caracteritzen?
- 6) Quines habilitats de comunicació creus que hauries de millorar?
- 7) Què saps sobre comunicació no verbal? Saps quina informació transmetes al teu interlocutor sense adonar-te'n?
- 8) Normalment, creus que la gent pren seriosament el que dius?
- 9) Saps admetre les crítiques i procures aprendre d'estes?
- 10) Quins mitjans de comunicació uses habitualment per a relacionar-te amb els teus familiars, amigats i companys/companyes?
- 11) Quan estàs en grup, eres dels que els agrada participar activament o més prompte preferixes escoltar els/les altres?
- 12) T'agrada relacionar-te i conèixer altres persones? Com et sents més còmode/còmoda i segur/a, utilitzant la comunicació oral o la comunicació escrita?
- 13) Escoltes i respectes unes altres opinions, encara que no estigues d'acord o intentes sempre convèncer l'altra persona que s'equivoca?
- 14) Indica quins tipus de noves tecnologies en la comunicació coneixes: telefonia mòbil, internet, correu electrònic, blogs, comunitats virtuals, etc.
- 15) Quina importància creus que té l'ús de les noves tecnologies en la comunicació?

## COMUNICACIÓ ESCRITA

El/la demandant elabora la seua presentació personal a través de les instruccions adjuntes en el full de treball.

S'exposa en el grup i s'avalua l'adequació.

Es dona *feedback* sobre els aspectes idonis i sobre les àrees de millora, i s'inclouen pautes clares per a la superació.

### Instruccions per a l'elaboració de presentacions personals

Has intentat alguna vegada resumir tota la teua experiència professional solament en dos minuts? En diferents fases del procés de selecció et poden demanar que concretes la teua història laboral. En estos casos és important saber despertar l'interés del teu interlocutor o interlocutora i potenciar els aspectes més rellevants de la teua trajectòria professional pot ser un factor decisiu.

Quan hem d'explicar la nostra trajectòria professional en 2 minuts, és necessari que el nostre discurs siga concís, molt estructurat i que potencie el nostre valor afegit. Hi ha diverses maneres de despertar l'interés dels nostres interlocutors, i facilitar així que ens recorden posteriorment.

- Sigues breu, una persona concisa i directa.

Per a elaborar un discurs clar, concís i que reflectisca, de forma sintetitzada, com és el teu valor afegit és important que sàpies descriure cada un dels llocs de treball que has desenrotllat. Contesta per a cada un d'estos les preguntes següents:

- Descriu què feies (ajuda't de l'annex en què t'expliquem com has de formular les teues competències).
- Fes una llista de les teues millors qualitats personals i professionals (habilitats, valors, formació, idiomes, assoliments...).
- Escribeu una història amb unes 10/12 línies formada, almenys en gran part, per paraules de la llista anterior.
- Cuida l'estil personal.
- Esprem al màxim la teua riquesa verbal.
- Sigues honest/a. Mostra les teues millors habilitats, ressaltar el que et convé ressaltar, els teus assoliments, i mostra els teus fracassos com a oportunitats de superació, però mai inventes.
- Sigues positiu/iva. No cal explicar situacions tenses o conflictes. Il·lustra el millor de tu mateix/a, però de manera breu, concreta i senzilla.
- Definix el teu objectiu, personalitza l'exposició segons a qui la dirigisques i en funció del que pretengues aconseguir. Realitza una proposta clara sobre la possibilitat de col·laborar conjuntament i definix els beneficis mutus d'esta aposta.
- Il·lustra la teua aptitud. Mostra't natural, agradable i directe/directa, sigues una persona ordenada en la teua presentació.

Ara pensa:

- Creus que el teu discurs cridarà l'atenció?
- Estàs satisfet/a de la teua història final?

**Exemple del contingut d'una presentació personal motivada per a la consecució d'una beca per a continuar estudis en un país estranger.**

El meu nom és Victoria Sánchez. Estic cursant quint de la titulació de Medicina per la Universitat Miguel Hernández d'Elx a Espanya.

El meu objectiu és aconseguir una beca europea (Leonardo da Vinci Programme) que em permeta cursar l'últim quadrimestre de la carrera en la seua Facultat de Medicina, tan prestigiosa i rellevant a escala europea.

Soc una estudiant motivada, creativa i enèrgica, amb capacitat crítica i esperit humà i social. El meu expedient acadèmic és brillant, especialment en el camp d'actuació del seu Departament de Neurociències, amb el qual m'agradaria col·laborar en tasques pròpies d'investigació, innovació i desenrotllament, tal com ho vaig fer en la meua facultat amb la supervisió de la meua tutora, la senyora Xxxxx, doctora en Neurociències.

Per tant, m'agradaria que avaluaren la meua candidatura.

Em despedisc agraint l'atenció mostrada. Una salutació cordial.

*(Inclou les dades de contacte).*

## EXERCICI DEL MINUT

### Objectius

- Adquirir més fluïdesa verbal.
- Aprendre a emetre respostes orals àmplies, a donar informació addicional, sobretot davant preguntes obertes.
- Prendre la iniciativa per a “obrir” preguntes tancades.

### Desenrotllament

- Cada membre del grup escriu una pregunta en un paper. Poden ser preguntes obertes o tancades.
- S'arreglen tots els paperets amb preguntes en una safata.
- En forma de roda i per torn, cada membre va agarrant un paperet a l'atzar. Llig la pregunta en veu alta. Fa una pausa per a pensar i organitzar la seua resposta. És a dir, utilitza la tècnica P-P-R (pausa, pensar, respondre).
- Quan està preparat/ada, el monitor o monitora llig de nou la pregunta i l'alumne/alumna ha d'emetre **una resposta que almenys dure un minut**. El monitor o monitora controla el temps.
- En finalitzar el grup i el monitor o monitora donen el *feedback*, elogien els encerts i li donen suggeriments sobre com millorar els errors.
- Si cal, la persona candidata realitza un segon assaig, que també ha de durar un minut com a mínim.

### Temps

Es pot augmentar el temps de les respostes a 1,30", a 2', etc.

## COMUNICACIÓ PERSUASIVA

### El venedor d'idees

#### Objectius

- Que les/els participants aprenguen habilitats de persuasió i “venda”.
- Que aprenguen a presentar de manera suggeridora un producte o idea, adaptant els arguments a utilitzar a les persones a les quals va dirigit.
- Que aprecien el paral·lelisme amb les habilitats de venda de si mateix/a, les quals han de posar-se en joc en la situació d'entrevista.

#### Desenrotllament

Es formen 2 o 3 equips constituïts per 3 o 4 persones. Cada un d'estos tria un producte o idea que hauran de vendre. Els equips es reunixen per separat per a preparar la venda durant 10 minuts, temps en el qual elaboren arguments, estratègies, etc.

En el moment que finalitza la preparació, per torns, cada equip realitza una exposició oral per a intentar vendre-convéncer l'auditori de la bondat del producte o idea encomanada.

*Feedback* i comentaris: el grup, una vegada conclosa l'exposició, assenyalava les habilitats positives emprades pel portaveu (arguments, estil d'expressar-se, gestos, etc., que més li han agradat). L'orientador/a realitza un comentari sobre el paral·lelisme de les habilitats de venda més usades en l'exercici i les que es posen en joc en l'entrevista.

PRODUCTE O IDEA	
Candidatura d'una mestressa de casa sense experiència, per a un lloc de venedor/a d'electrodomèstics.	
Candidatura d'un llicenciat o llicenciada o diplomada per la Universitat, per a un lloc d'auxiliar o ajudant.	
Vendre un ordinador a un desocupat/ada una persona que acaba de rebre el títol.	

## EXERCICI D'ESCOLTA ACTIVA I COMUNICACIÓ PERSUASIVA

### Objectiu

Es pretén realitzar una simulació amb l'objectiu de millorar les habilitats per a aconseguir cridar l'atenció i presentar la millor part de la persona en una comunicació oral, utilitzant per a fer-ho el mètode del discurs de l'ascensor "*The elevator pitch*". El concepte naix amb la finalitat de donar nom al discurs necessari per a explicar de manera breu (quant tarda figuradament un viatge en ascensor) tot sobre un negoci, empresa o projecte als qui interessa que estiguen al corrent del tema, inversors/ores, empresaris/àries, accionistes, clients/clientes, etc.

Es pretén igualment parlar, escoltar activament, parar atenció al que es diu, plantejar preguntes i rebre *feedback*.

### Material

Còpia del supòsit i material perquè els participants escriguen.

### Desenrotllament

L'orientador/a sol·licitarà els/les participants que formen parelles i els explicarà el supòsit pràctic de simulació, que pot ser el següent:

*Se't presenta una ocasió per a explicar a un possible ocupador en un temps molt breu, aproximadament uns 3 minuts, quines són les teues virtuts i que pots oferir-li perquè et vullga donar una oportunitat.*

Cada parella de demandants tindrà 10 minuts per a preparar el seu discurs com a sol·licitant d'ocupació i preguntes d'interés com a possible ocupador/a, ja que cada u interpretarà els dos papers.

L'orientador/a sol·licitarà l'inici de la representació, amb un temps estimat de 10-12 minuts per parella (3 minuts cada u en el paper de sol·licitant d'ocupació i 3 minuts cada u per a donar *feedback* com a possible ocupador/a). Convé que els dos practiquen l'escolta activa mentre reben *feedback*.

Finalment, i depenent del temps disponible, l'orientador/a guiarà un procés perquè el grup analitze com aplicar el que s'ha après.

## QÜESTIONARI SOBRE L'ESCOLTA ACTIVA

### **Objectiu**

Conscienciar-se de la importància de l'escolta activa i de la mesura en què es posa en pràctica en el dia a dia.

### **Desenrotllament**

L'orientador/a dona al/la participant un full amb diverses situacions de comunicació indicant que marque la casella que més el definix.

Una vegada realitzat el qüestionari, es corregix i s'analitzen les puntuacions, posant l'accent en les conseqüències positives que es deriven de realitzar una bona escolta activa en la nostra vida diària i, especialment, en el nostre procés de busca de treball.

### **Temps**

15 minuts.

### **Modalitat**

Grupal

## QÜESTIONARI SOBRE L'ESCOLTA

Encercla la resposta que millor s'adiga a la teua forma d'actuar o a les teues opinions procurant fer-ho amb la màxima sinceritat.

1. Tens el costum de repetir-te a tu mateix/a el que uns altres diuen?
  - a. Amb freqüència.
  - b. Mai.
  - c. De tant en tant.
  
2. Al teu juí, l'objectiu d'una conversa és:
  - a. Conèixer millor l'interlocutor o interlocutora.
  - b. Imposar el meu punt de vista.
  - c. Intercanviar i confrontar opinions.
  
3. Pots parar atenció a un interlocutor o interlocutora nerviós/osa?
  - a. Algunes vegades.
  - b. Sí, sistemàticament.
  - c. Mai.
  
4. Al final d'una conversa amb un amic o amiga, veí o veïna o col·lega, sols canviar d'opinió?
  - a. Amb freqüència.
  - b. A vegades.
  - c. Mai.
  
5. Els/les oradors/ores que utilitzen en la seua exposició "tics" del llenguatge, com per exemple: *bé, vull dir...*
  - a. T'irriten.
  - b. T'impedixen prendre en consideració el que diuen.
  - c. No t'impedixen prendre en consideració el que diuen.
  
6. Quan escoltes una exposició...
  - a. Tens eixa impressió d'haver-la entés abans d'acabar i comences a avorrir-te.
  - b. Tens eixa impressió, però continues escoltant.
  - c. Seguixes fins al final per a comprovar que no ho has entés.
  
7. En el curs de les teues converses amb un altre, generalment...
  - a. Eres el que parla amb més freqüència.
  - b. El teu interlocutor o interlocutora parla més.
  - c. El temps es repartix equitativament.
  
8. Identifiques a qui telefona, encara que no es presente?
  - a. Sí, excepte persones desconegudes.
  - b. Solament tres o quatre persones.

c. A la major part de les meues persones conegudes.

9. Et posen nerviós/osa els qui parlen a poc a poc?

- a. Sí.
- b. A vegades.
- c. No.

10. T'agrada més parlar que escoltar?

- a. Generalment no.
- b. Depén del tema.
- c. Generalment sí.

11. Durant una conferència hi ha una paraula que no has comprés.

- a. Interromps l'orador/a per a demanar-li un aclariment.
- b. Anotes la paraula per a demanar un aclariment al final.
- c. Mai t'ha succeït el fet de no entendre una paraula.

12. Quina d'estes frases s'aproxima més al que penses?

- a. Només una persona especialista pot parlar bé d'un assumpte molt especialitzat.
- b. Tothom pot parlar de tot, el que és essencial és que ho sàpia expressar bé.
- c. Els/les especialistes no són sempre els més indicats per a parlar dels seus treballs.

13. Eres capaç d'imitar les entonacions d'altres persones?

- a. Sí, immediatament.
- b. Sí, fent un esforç.
- c. No, ni fins i tot fent un esforç.

14. En comparació amb la publicitat dels periòdics, la publicitat de la ràdio et sembla:

- a. Més eficaç.
- b. Menys eficaç.
- c. Igual d'eficaç.

15. Quina de les següents actituds et sembla més important?

- a. L'habilitat per a comprendre.
- b. L'habilitat per a escoltar.
- c. L'habilitat per a parlar.

16. Els oradors i oradores que cometen faltes en el seu lèxic o en la seua sintaxi, et semblen:

- a. Incultes o poc fiables; em fan perdre temps.
- b. Paralitzats/ades o amb temor per la impressió de parlar en públic.
- c. Amb poca cultura, però sempre pot haver-hi algun profit a escoltar-los.

17. Interromps qualsevol abans que haja acabat de parlar?

- a. Mai.
- b. Solament si apareix una tercera persona.
- c. Sí, en el cas que note que l'altre no té raó.

18. Sols rebre confidències?
- Sí, amb molta freqüència.
  - A vegades.
  - Mai, preferisc no mesclar-me en assumptes aliens.
19. Sincerament, et distraus quan et parlen?
- Mai.
  - Sí, si el tema no és interessant.
  - Algunes vegades.
20. Escoltes una conferència interessant:
- Et molesten els sorolls exteriors de la sala.
  - L'única cosa que perceps és el que ocorre en la sala.
  - Eres capaç de concentrar-te en el conferenciant.
21. Pares més atenció al que diu:
- El teu superior jeràrquic.
  - Un dels teus col·laboradors.
  - El conserge.
22. Quan escoltes una emissió de ràdio, sents la necessitat de conèixer el físic de la persona que parla?
- No, mai. El que és important és el que diu.
  - Sí, perquè la mirada és més expressiva que la veu.
  - Sí, quan la seua personalitat m'interessa.
23. Per a tu, acudir a un concert és:
- Un gran plaer sempre renovat.
  - Una molèstia.
  - Un plaer si l'obra correspon als meus gustos.
24. Per a escoltar música clàssica per la ràdio, és necessari:
- Interrompre una altra activitat per a escoltar-la millor.
  - Augmentar el volum al màxim per a sentir-se immers.
  - No escolte mai música clàssica per la ràdio perquè no em sembla de qualitat suficient.
25. Els sons com una cançó, el vent, el cant del gall, etc., poden suscitar en mi una influència de records?
- Amb molta freqüència.
  - A vegades.
  - Mai.

**NOTA:** Encercla la resposta que has donat a cada pregunta. Ens referim al número que correspon a la lletra que has triat en cada pregunta. (Ex.: Si has donat la resposta “a” a la pregunta n. 1, encercla la xifra “3” que figura davall d’esta lletra).

Pregunta	a	b	c
1	3	1	2
2	2	1	3
3	2	3	1
4	2	3	1
5	2	1	3
6	1	2	3
7	1	2	3
8	3	1	2
9	1	2	3
10	3	2	1
11	3	2	1
12	1	2	3
13	3	2	1
14	3	1	2
15	2	3	1
16	1	2	3
17	3	3	1
18	3	2	1
19	3	1	2
20	2	2	3
21	2	3	2
22	3	2	2
23	3	1	2
24	2	1	3
25	3	2	1
Puntuació de cada apartat			
TOTAL (a+b+c)			

## **Anàlisi dels resultats globals**

### El total està entre 25 i 37 punts

Si has respost amb sinceritat este qüestionari, sembla que tens problemes per a escoltar els altres. Tal vegada és perquè encara no has descobert el benefici intel·lectual que pots obtenir d'ells; o ho has oblidat...

### Entre 37 i 50 punts

Eres un/a oient mediocre i sembla que el teu mètode per a informar-te no és l'audició, ni l'expressió oral per a comunicar-te. No dubtes a tractar de trencar les barreres psicològiques que hi haja per a fer-ho. És cert que els altres tenen molt a aprendre de tu, però no eres l'únic/a que deposita la veritat.

### Entre 50 i 60 punts

Eres un/a bon/a oient i ha de ser agradable parlar amb tu. El teu interlocutor o interlocutora deu tindre la sensació que la comunicació resulta fàcil amb tu. Per descomptat, has aconseguit trencar els filtres psicològics i saber posar-te amb freqüència en la situació de les altres persones. Esta és una qualitat que convé desenrotllar sense convertir-se per això en un/a oient crèdul/a.

### Entre 60 i 70 punts

No has buscat la resposta bona? Has respost amb franquesa total totes les preguntes? Si és així, eres un/a oient extremadament atent/a, amb una oïda molt fina i exercitada. Però corres el perill de ser un/a oient molt passiu/iva si t'acontentes a escoltar. No oblides que també tens coses interessants a dir. Escoltar no significa callar sempre.

### Més de 70 punts

Revisa les teues respostes.

**FULL D'OBSERVACIÓ. EXERCICI DE COMUNICACIÓ**  
(conductes no verbals)

<b>FULL D'OBSERVACIÓ</b>	
<b>Mirada</b>	
<b>Gestos del rostre</b>	
<b>Gestos amb les mans, peus i cap</b>	
<b>Postura del cos</b>	
<b>Distància</b>	
<b>To de veu</b>	
<b>Altres</b>	

**FULL D'OBSERVACIÓ. EXERCICI DE COMUNICACIÓ**  
(conductes generals)

FULL D'OBSERVACIÓ	
<b>Acompanye el que dic amb gestos (exemples)</b>	
<b>S'observa seguretat en les idees (exemples)</b>	
<b>Acceptaria la idea per: (exemples)</b>	
<b>Em va convéncer quan... (exemples)</b>	
<b>Altres (exemples)</b>	

## ESCOLTA ACTIVA / COMUNICACIÓ EFICAÇ

### Objectiu

- Que el/la demandant aprenga que és l'escolta activa i a practicar-la.
- Comunicació eficaç.

### Desenrotllament

L'orientador/a sol·licitarà als o a les participants que formen parelles i els demanarà que conten de manera recíproca l'última entrevista de treball que han realitzat, detallant al màxim el que recorden, com es van sentir, expectatives creades, etc. L'exercici durarà 10 minuts per a la parella.

Després, estos/estes demandants, també per parelles, contaran l'entrevista del seu company o companya a una tercera persona. També s'invertiran 10 minuts per parella.

Després d'esta segona narració, l'orientador/a demanarà a una de les persones que ho han escoltat de "segona veu" (és a dir, no els ho ha contat la persona que va realitzar l'entrevista) que conte eixa entrevista, i la persona que la va realitzar haurà de corregir tots els detalls que no ha dit i afegir els que s'han omés.

L'orientador/a aprofita per a explicar alguns errors comuns en la comunicació i introduïx el concepte d'escolta activa.

Finalment, i una vegada que es coneix este concepte, es repetix l'activitat amb una parella davant la resta dels demandants, que ompliran el full d'observació.

L'orientador/a torna a comparar les narracions i tracta d'advertir les millores després de fer l'esforç de mantindre l'escolta activa.

<b>FULL D'OBSERVACIÓ</b>	
<b>TÈCNICA</b>	<b>EXEMPLES</b>
<b>Mostrar interès</b>	
<b>Parafrasejar</b>	
<b>Aclarir</b>	
<b>Reflectir</b>	
<b>Resumir</b>	

## LA MESURA DE L'EMPATIA

Les següents frases es referixen als vostres pensaments i sentiments en una varietat de situacions. Per a cada qüestió indica com et descriu triant la puntuació de l'1 al 5 (en què 1= no em descriu bé; 2= em descriu un poc; 3= em descriu bastant bé; 4= em descriu bé, i 5= em descriu molt bé).

Quan hages triat la teua resposta, escriu-la en el quadrat de la dreta.

Llig cada frase acuradament abans de respondre.

Contesta honestament. GRÀCIES.

SITUACIONS	PUNTUACIÓ
1. Sovint tinc sentiments tendres i de preocupació cap a la gent menys afortunada que jo.	
2. Sovint trobe difícil vore les coses des del punt de vista d'una altra persona.	
3. A vegades no em sent molt preocupat/ada per altres persones quan tenen problemes.	
4. Intente tindre en compte cada una de les parts (opinions) en un conflicte abans de prendre una decisió.	
5. Quan veig que a algú se li pren el pèl tendisc a protegir-lo.	
6. Sovint intente comprendre millor els meus amics o amigues imaginant com veuen ells/elles les coses (posant-me en el seu lloc).	
7. Les desgràcies d'altres normalment no em molesten molt.	
8. Si estic segur/a que tinc la raó en alguna cosa, no perd temps escoltant els arguments dels altres.	
9. Quan veig algú que està sent tractat injustament a vegades no sent cap compassió per ell/ella.	
10. Sovint estic bastant afectat/ada emocionalment per coses que veig que ocorren.	
11. Pense que hi ha dos parts per a cada qüestió i intente tindre en compte les dos parts.	
12. Em descriuria com una persona bastant sensible.	
13. Quan estic disgustat/ada amb algú, normalment intente posar-me en el seu lloc per un moment.	
14. Abans de criticar algú intente imaginar com em sentiria si estiguera en el seu lloc.	

## Normes de correcció

Podem dividir el qüestionari en dos:

1) L'escala Presa de perspectiva (PT) indica els intents espontanis del subjecte per adoptar la perspectiva de l'altre davant situacions reals de la vida quotidiana, és a dir, l'habilitat per a comprendre el punt de vista de l'altra persona.

2) L'escala Preocupació empàtica (EC) mesura els sentiments de compassió, preocupació i atenció davant el malestar de l'altra persona.

Ítems que componen cada escala		
<b>PT</b>	<b>-2, 4, 6, -8, 11, 13 i 14</b>	Els ítems <b>2 i 8</b> d'esta escala són negatius.
<b>EC</b>	<b>1, -3, 5, -7, -9, 10 i 12</b>	Els ítems <b>3, 7 i 9</b> són negatius.

La puntuació de cada escala s'obté sumant les respostes donades pel subjecte en cada un dels ítems que conformen esta escala.

La puntuació per als ítems **positius** és la puntuació directa:

- 1 val 1
- 2 val 2
- 3 val 3
- 4 val 4
- 5 val 5

Per als **negatius**:

- 5 val 1
- 4 val 2
- 3 val 3
- 2 val 4
- 1 val 5

Percentils	PT Hòmens	EC Hòmens	PT Dones	EC Dones
10	9	11	11	15
20	11	13	13	17
30	12	14	14	18
40	13	16	15	19
50	14	17	16	20
60	15	18	17	21
70	16	19	18	22
80	18	20	20	24
90	20	22	22	25
100	27	28	28	28

## MESURAMENT DE LES HABILITATS SOCIALS

Totes les persones tenim determinades habilitats socials perquè les hem apreses al llarg de les diferents situacions de la nostra vida. A continuació, et presentem una taula amb diferents aspectes de les *habilitats socials bàsiques*. A través d'esta taula podràs determinar el teu grau de desenrotllament. Les habilitats socials són necessàries per a desenrotllar-se eficaçment en el context social.

Assenyala el grau en què t'ocorre el que indiquen cada una de les qüestions, tenint en compte, per a fer-ho:

- 1** → Em passa **MOLT POQUES** vegades      **2** → Em passa **ALGUNES** vegades  
**3** → Em passa **BASTANTS** vegades      **4** → Em passa **MOLTES** vegades

HABILITATS SOCIALS		1	2	3	4
1	Pares atenció a la persona que t'està parlant i fas un esforç per a comprendre el que t'està dient.				
2	Parles amb els altres de temes poc importants per a passar després als més importants.				
3	Parles amb altres persones sobre coses que interessen als dos.				
4	Aclarixes la informació que necessites i la demanes a la persona adequada.				
5	Permits que els altres sàpien que els agràixes els favors.				
6	Et dones a conèixer als altres per iniciativa pròpia.				
7	Ajudes al fet que els altres es coneguen entre si.				
8	Dius que t'agrada algun aspecte de l'altra persona o alguna de les activitats que realitza.				
9	Demanes que t'ajuden quan tens alguna dificultat.				
10	Tries la millor forma per a integrar-te en un grup o per a participar en una determinada activitat.				
11	Expliques amb claredat als altres com fer una tasca específica.				
12	Pares atenció a les instruccions, demanes explicacions i portes avant les instruccions correctament.				
13	Demanes disculpes als altres per haver fet alguna cosa malament.				
14	Intentes persuadir els altres que les teues idees són millors i que seran més útils que les de l'altra persona.				
15	Intentes reconèixer les emocions que experimentes.				
16	Permits que els altres coneguen el que sents.				
17	Intentes comprendre el que senten els altres.				
18	Intentes comprendre l'enuig de l'altra persona.				

HABILITATS SOCIALS		1	2	3	4
19	Permetes que els altres sàpien que t'interesses o preocupes per ells.				
20	Penses per què estàs espantat i fas alguna cosa per a disminuir la teua por.				
21	Et dius a tu mateix o fas coses agradables quan et mereixes una recompensa.				
22	Reconeixes quan és necessari demanar permís per a fer alguna cosa i després el demanes a la persona indicada.				
23	T'ofereixes per a compartir alguna cosa que és apreciada pels altres.				
24	Ajudes a qui ho necessita.				
25	Arribes a establir un sistema de negociació que et satisfà, tant a tu mateix com als qui sostenen postures diferents.				
26	Controles el teu caràcter de manera que no se t'escapen les coses de la mà".				
27	Defenses els teus drets donant a conèixer als altres quina és la teua postura.				
28	Te les apanyes sense perdre el control quan els altres et fan bromes.				
29	Et mantens al marge de situacions que et poden ocasionar problemes.				
30	Trobes altres formes per a resoldre situacions difícils sense necessitat de barallar-te.				
31	Dius als altres quan han sigut els responsables d'originar un determinat problema i intentes trobar una solució.				
32	Intentes arribar a una solució justa davant la queixa justificada d'algú.				
33	Expresses un sincer compliment als altres per la forma en què han jugat.				
34	Fas alguna cosa que t'ajude a sentir menys vergonya o a estar menys cohibit.				
35	Eres conscient quan t'han deixat de banda en alguna activitat i, després, fas alguna cosa per a sentir-te millor en eixe moment.				
36	Manifestes als altres que han tractat injustament un amic o amiga.				
37	Consideres amb cura la posició de l'altra persona, comparant-la amb la pròpia, abans de decidir què fer.				
38	Comprends la raó per la qual has fracassat en una determinada situació i què pots fer per a tindre més èxit en el futur.				
39	Reconeixes i resols la confusió que es produïx quan els altres t'expliquen una cosa, però diuen o fan unes altres que es contradueixen.				
40	Comprends què significa l'acusació i per què te l'han feta i, després, penses en la millor manera de relacionar-te amb la persona que t'ha fet l'acusació.				
41	Planifiques la millor forma per a exposar el teu punt de vista abans d'una conversa problemàtica.				

HABILITATS SOCIALS		1	2	3	4
42	Decidixes què vols fer quan els altres volen que faces una altra cosa distinta.				
43	Resols la sensació d'avorriment iniciant una nova activitat interessant.				
44	Prens decisions realistes sobre què eres capaç de realitzar abans de començar una tasca.				
45	Prens decisions realistes sobre què eres capaç de realitzar abans de començar una tasca.				
46	Eres realista quan has de dilucidar com pots tirar avant en una determinada tasca.				
47	Resols què necessites saber i com aconseguir la informació.				
48	Determines de manera realista quin dels nombrosos problemes és el més important i el que hauries de solucionar primer.				
49	Consideres les possibilitats i tries la que et farà sentir millor.				
50	T'organitzes i et prepares per a facilitar l'execució del teu treball.				

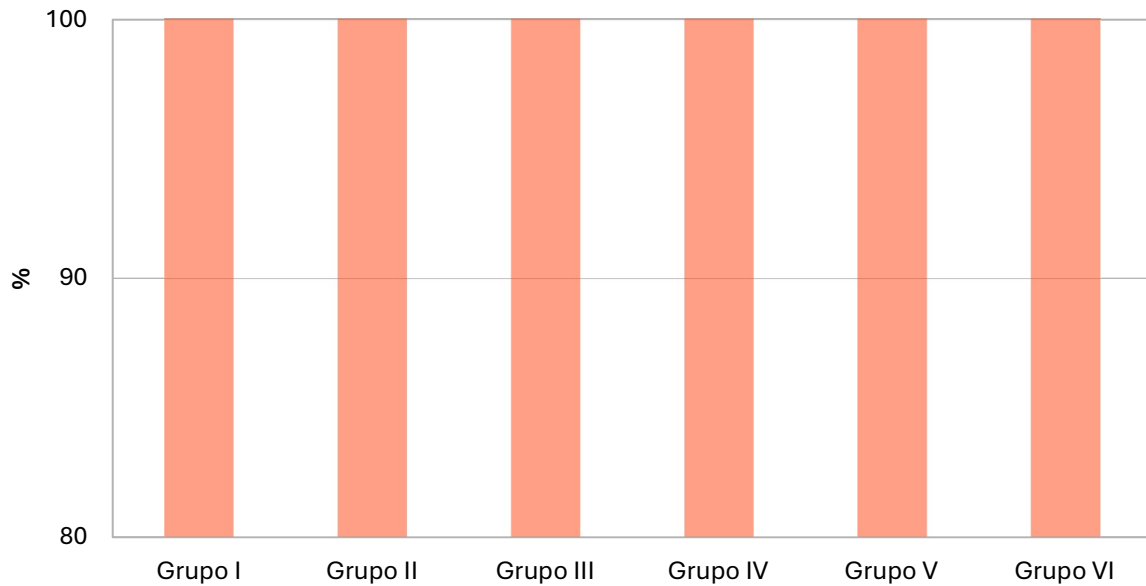
## TAULA DE RESULTATS

	GRUP I (d'1 a 8)	GRUP II (de 9 a 14)	GRUP III (de 15 a 21)	GRUP IV (de 22 a 30)	GRUP V (de 31 a 42)	GRUP VI (de 43 a 50)
<b>PDO</b>						
<b>PDM</b>	32	24	28	36	48	32
<b>PDP</b>						

### Càlcul de la puntuació directa ponderada (PDP) a reflectir en la gràfica

$$\frac{\text{Puntuació directa obtinguda (PDO)}}{\text{Puntuació directa màxima (PDM)}} \times 100$$

Gràfica de resultats



#### **GRUP I. PRIMERES HABILITATS SOCIALS**

1. Escoltar.
2. Iniciar una conversa.
3. Mantindre una conversa.
4. Formular una pregunta.
5. Donar les gràcies.
6. Presentar-se.
7. Presentar altres persones.
8. Fer un compliment.

#### **GRUP II. HABILITATS SOCIALS AVANÇADES**

9. Demanar ajuda.
10. Participar.
11. Donar instruccions.
12. Seguir instruccions.
13. Disculpar-se.
14. Convèncer els altres.

#### **GRUP III. HABILITATS RELACIONADES AMB ELS SENTIMENTS**

15. Conèixer els sentiments propis.
16. Expressar els sentiments.
17. Comprendre els sentiments dels altres.
18. Enfrontar-se amb l'enuig d'un altre.
19. Expressar afecte.
20. Resoldre la por.
21. Autorecompensar-se.

**GRUP IV. HABILITATS ALTERNATIVES A L'AGRESSIÓ**

22. Demanar permís.
23. Compartir alguna cosa.
24. Ajudar els altres.
25. Negociar.
26. Començar l'autocontrol.
27. Defendre els drets propis.
28. Respondre a les bromes.
29. Evitar els problemes amb els altres.
30. No entrar en baralles.

**GRUP V. HABILITATS PER A FER FRONT A L'ESTRÉS**

31. Formular una queixa.
32. Respondre a una queixa.
33. Demostrar esportivitat després d'un joc.
34. Resoldre la vergonya.
35. Tirar avant quan et deixen de banda.
36. Defendre un amic o amiga.
37. Respondre a la persuasió.
38. Respondre al fracàs.
39. Enfrontar-se als missatges contradictoris.
40. Respondre a una acusació.
41. Preparar-se per a una conversa difícil.
42. Fer front a les pressions del grup.

**GRUP VI. HABILITATS DE PLANIFICACIÓ**

43. Prendre iniciatives.
44. Discernir sobre la causa d'un problema.
45. Establir un objectiu.
46. Determinar les habilitats pròpies.
47. Arreplegar informació.
48. Resoldre els problemes segons la seua importància.
49. Prendre una decisió.
50. Concentrar-se en una tasca.

## QÜESTIONARI D'ASSERTIVITAT

Este és un test que et permetrà esbrinar el teu grau d'assertivitat. Contesta les preguntes posant una creu en la casella verdader (V) si penses o actues la major part del temps de la manera que s'indica en l'afirmació, o en la casella fals (F) si no compartixes (o no del tot) l'afirmació. És necessari que respongues totes les preguntes. Si tens dubtes, intenta decidir triant la conducta que et caracteritza més sovint.

Nú m.	PREGUNTA	V	F
1	Defenc les meues idees amb convicció.		
2	Aconsequisc impressionar el meu interlocutor o interlocutora.		
3	Qui més parla porta avantatge en la comunicació.		
4	Sovint no m'atrevisc a parlar, encara que volguera fer-ho.		
5	Puc rebatre una idea que desaprove.		
6	Preferisc no expressar les meues idees davant de l'interlocutor o interlocutora segons qui siga.		
7	Pare atenció als propòsits dels altres.		
8	Preferisc abstindre'm abans d'haver d'afrontar un conflicte.		
9	Sé imposar les meues idees.		
10	Puc manifestar amb total calma el meu complet desacord.		
11	Sovint abandone perquè no soc capaç de defendre les meues idees.		
12	Em trobe còmode/còmoda en les discussions.		
13	Soc capaç de dir que no he captat una idea.		
14	En un diàleg hi ha un guanyador i un perdedor.		
15	Em sent millor fora del debat que en el fragor de la batalla...		
16	Solc demanar el que vull.		
17	Preferisc callar abans que dir una ximpleria.		
18	No em preocupa posar en una dificultat el meu interlocutor o interlocutora.		
19	No tem a ningú.		
20	Reconec el dret a equivocar-se per a mi i per al meu interlocutor o interlocutora.		
21	A vegades no m'atrevisc a exposar una idea, encara que em semble interessant.		
22	Em divertix la contradicció.		
23	Defenc sincerament les meues idees.		
24	Sovint em quede amb ganes de dir-ho tot.		
25	Tot i que m'ho pregunten, em resulta difícil exposar clarament la meua postura.		
26	Poques vegades faig ús de la paraula per mi mateix/a.		
27	També cal enfadar-se de tant en tant.		
28	Encara que no ho busque, no m'espanta en conflicte.		
29	En una discussió, vull ser el/la guanyador/a.		
30	Soc capaç de canviar d'opinió sense sentir-me manipulada/ada per això.		

### Càlcul de la puntuació

Cada vegada que hages contestat verdader (V) suma un punt, que anotaràs en la casella que hi ha al costat del número de la pregunta. Després de sumar les puntuacions de les diferents columnes, la lletra de la que haja donat el resultat més alt indica el perfil corresponent.

TIPUS A		TIPUS B		TIPUS C	
4		1		2	
6		5		3	
8		7		9	
11		10		12	
15		13		14	
17		16		18	
21		20		19	
24		23		22	
25		28		27	
26		30		29	
<b>SUMA</b>		<b>SUMA</b>		<b>SUMA</b>	

### TIPUS A : PERSONA PASSIVA O SUBMISA

#### DESCRIPCIÓ SINTÈTICA

Intentes evitar l'enfrontament (i el xoc) en les situacions de relació i de contacte amb les altres persones. Per regla general, no expresses els teus veritables sentiments, les teues conviccions més profundes ni les teues exigències. Intentes evitar enfrontar-te amb l'altra part, ajornar-ho, retardar-ho en el temps, encara que pugues recórrer a argumentacions vàlides.

#### AVANTATGES

El major avantatge d'esta tipologia radica en el fet que, en ajornar o negar-se l'enfrontament, este es desarma. Això et pot portar a evitar l'ansietat de l'enfrontament directe i limitar la culpabilitat que es deriva d'avassallar o irritar l'altra persona.

#### LIMITACIONS

Esta manera de relacionar-se funciona només si s'utilitza ocasionalment. En efecte, si s'utilitza sistemàticament, presenta greus limitacions: no et permet –ni a tu, ni als altres– créixer ni enriquir-te a través de les diferències (fins i tot, a vegades, del xoc) i soscava greument l'autoestima i la capacitat d'entaular relacions positives i satisfactòries.

## TIPUS B: ASSERTIVITAT

### DESCRIPCIÓ SINTÈTICA

Eres una persona assertiva, és a dir, que eres capaç d'expressar de manera eficaç les teues raons sense penalitzar l'altre. Procures submergir-te en les situacions, flexibilitzar el teu punt de vista fins a comprendre el de l'altre, escoltar abans i expressar-te després sense ser presa fàcil de l'ansietat ni l'emotivitat del moment.

### AVANTATGES

Els beneficis de la manera assertiva de relacionar-se consistixen en el fet que es construïxen relacions positives, equilibrades, destinades a sobreviure en el temps. Només adoptant un estil de comunicació que respecte al mateix temps les teues exigències i les dels altres, de fet, és possible crear una relació forta que ens permeta abordar fins i tot els temes més "difícils" i "perillosos". És, taxativament, l'estil de comunicació i negociació.

### LIMITACIONS

Es pot arribar a ser assertiu. Sent conscient i determinat. L'única limitació que té esta actitud, per tant, consistix en l'esforç necessari per a conservar l'autocontrol i no ser víctima dels cercles viciosos de la comunicació. De fet, en algunes ocasions, ens pot semblar molt més còmode i fàcil adoptar una actitud agressiva o passiva.

## TIPUS C: AGRESSIVITAT

### DESCRIPCIÓ SINTÈTICA

Busques el conflicte, perquè preferixes imposar les teues solucions amb energia, amb ràbia a vegades, avassallant i "doblegant" l'altra persona. Tendixes a tindre poca consideració amb la gent i, per consegüent, no confies en ella. Tens un índex de tolerància a les frustracions molt baix i et trobes a gust en posicions dominants i controladores.

### AVANTATGES

L'estil agressiu podria semblar vencedor, però només a curt termini. Segurament esta tipologia té el seu pes en la nostra "economia emocional": de fet, ens permet descarregar sobre la resta de les persones les nostres inseguretats i les nostres frustracions i, a més, expressar una àmplia gamma d'emocions negatives com el rancor o el menyspreu.

### LIMITACIONS

L'agressivitat genera, al seu torn, agressivitat o passivitat, en un cercle viciós del qual resulta difícil eixir. No resol els conflictes de base, fins i tot potencialment en genera uns altres encara més perillosos. Ignorant i avassallant sistemàticament el punt de vista dels altres no permet als qui t'envolten que cresquen i es desenrotllen. Per consegüent, els teus col·laboradors i col·laboradores s'allunyen o estan predestinats a no poder-te suplir ni ajudar de manera independent i responsable.

## COMUNICAR D'UNA MANERA EFICAÇ

### Objectius

- Prendre consciència dels diferents estils de comunicació, els seus avantatges i desavantatges per a previndre i solucionar conflictes.
- Desenrotllar una manera de comunicar-se de tipus assertiva, basada en el respecte cap a u mateix i cap als altres.

L'orientador/a presenta les principals característiques dels estils de comunicació assertiu, passiu, agressiu descrivint:

- les característiques de l'expressió no verbal,
- les característiques de l'expressió verbal,
- els avantatges/desavantatges a l'hora de previndre conflictes i resoldre'ls quan sorgisquen.

Després de l'explicació, els/les demandants, en xicotets grups, analitzen una situació (utilitzant la fitxa adjunta) i la desenrotllen segons els diferents estils, analitzant les seues conseqüències. Després, els grups escenifiquen les situacions i en grup gran es comenten les probables conseqüències.

### Reflexió i avaluació

L'activitat permet fer una reflexió sobre l'estil de comunicació interpersonal més eficaç.

## SITUACIÓ

### Exemple resolt

Estàs en una entrevista de treball i el teu entrevistador o entrevistadora diu:

*Ho sent, crec que no t'hauria d'haver fet vindre, no reunits el perfil que estic buscant.*

Tu contestes...

ESTIL	CONSEQÜÈNCIES
<b>PASSIU:</b> <i>Té raó, ja sé que no done el perfil, perdona per fer-li perdre el temps...</i>	Autoexclusió.
<b>AGRESSIU:</b> <i>Bé, i què passa!, és que mai em donaran una oportunitat...?</i>	Rebuig per part del seleccionador o seleccionadora.
<b>ASSERTIU:</b> <i>En realitat, encara que no complisca algun dels requisits, tinc unes altres competències que fan de mi la persona...</i>	Interés en l'entrevistador/a per seguir indagant, continuar en el procés de selecció.

## IDENTIFICACIÓ DE CONDUCTES

### Objectiu

El primer pas en l'entrenament de tècniques assertives és identificar els tres estils bàsics possibles en tota conducta interpersonal –ASSERTIU, PASSIU I AGRESSIU.

### Realització

Es necessiten tres parelles que escenificaran cada una d'elles una situació. Se'ls repartixen les targetes, a cada parella una escena, i es deixa que les lligen durant uns minuts. Es posa l'accent que no es limiten a llegir-les, sinó que han de representar-les.

El grup ha d'identificar de quin tipus de resposta es tracta.

Abans de la realització de l'exercici, el tècnic o tècnica pot, a manera de recordatori, llegir l'explicació dels tres tipus de resposta interpersonal possibles.

- **ESTIL AGRESSIU**

Són exemples típics d'esta mena de conducta la baralla, l'acusació i l'amenaça i, en general, totes les actituds que signifiquen agredir els altres sense tindre per a res en compte els seus sentiments. L'avantatge d'esta classe de conducta és que la gent no xafa la persona agressiva; el desavantatge és que no volen tindre-la prop.

- **ESTIL PASSIU**

Es diu que una persona té una conducta passiva quan permet que els altres la xafen. Quan no defén els seus interessos i quan fa el que li diuen sense importar el que pense o senta en eixe sentit. L'avantatge de ser una persona passiva és que rarament es rep un rebuig directe per part dels altres; el desavantatge és que la gent s'aprofita d'eixa persona i s'acaba per acumular una pesada càrrega de ressentiment i d'irritació.

- **ESTIL ASSERTIU**

Una persona té una conducta assertiva quan defén els seus propis interessos, expressa les seues opinions lliurement i no permet que els altres s'aprofiten d'ella. Al mateix temps, és considerada amb la manera de pensar i de sentir dels altres. L'avantatge de ser assertiu/iva és que pot obtindre's el que es desitja sense ocasionar trastorns als altres. Sent assertiu/iva es pot actuar a favor dels interessos propis sense sentir-se culpable o equivocada per això; igualment, deixen de ser necessaris la docilitat extrema o la retracció, l'atac verbal o el retret i, d'estes formes d'actuació, passen a vore's com el que són: formes inadequades d'evitació que creen més dolor i estrés del que són capaços d'evitar. Abans de començar a desenrotllar una conducta assertiva cal tindre ben clar el fet que tant l'estil de conducta agressiu com el passiu, generalment, no servixen per a aconseguir el que es desitja.



#### Escena 4

**A:** He rebut esta carta vostra, és la segona vegada que em citeu este mes.

**B:** És una citació per a explicar-li els servicis que podem oferir-li.

**A:** A mi el que em fa falta és un treball i si pot ser com el teu, millor.

**B:** Prenga un número en la màquina i ja el cridaran.

La conducta de la persona A és:

**Assertiva**

**Agressiva**

**Passiva**

#### Respostes

Ara que ja hem qualificat les respostes de la persona A en les diferents escenes que hem observat, compara les teues respostes amb les correctes.

**Escena 1:** És passiva. La línia d'acció tímida de la persona A produïx un fracàs complet en el seu desig, amb la qual cosa el problema queda sense solucionar.

**Escena 2:** És agressiva. La resposta desafiadora de la persona A provoca que B es pose a la defensiva i es tanque qualssevol possibilitat de diàleg.

**Escena 3:** És assertiva. La petició és específica, no és hostil i està oberta a la negociació i per tant a l'èxit.

**Escena 4:** És agressiva. L'afirmació inicial de la persona A, hostil, i el seu to de retrèt produïx ressentiment i retracció immediatament en B.

## IDENTIFICACIÓ DE COMPETÈNCIES

A continuació, trobaràs els passos de l'exercici i l'exemple d'un cas:

1. Pensa entre cinc i deu situacions en les quals hages fet una cosa de la qual et sentes orgullós/osa i amb la qual hages gaudit especialment. És preferible que siguen situacions professionals, però també poden ser personals.
2. Respon a les preguntes següents per a cada una de les situacions:
  - *Què vaig fer?*
  - *Com ho vaig fer?*
  - *A on ho vaig fer?*
  - *Amb qui ho vaig fer?*
  - *Quines van ser les conseqüències per a mi i per a la meua organització?*
3. Destaca els verbs d'acció en les teues respostes.
4. Agrupa els verbs que has assenyalat segons la seua relació.
5. Associa una **competència clau** a cada grup de verbs. (Si no estàs familiaritzat/ada amb les competències, utilitza el llistat que et proporcionem).

### Exemple

1. Definició de la situació: treballava per a una consultora de recursos humans amb falta de comunicació entre l'equip tècnic i comercial. Per a millorar els sistemes de treball vaig crear una ferramenta que permetera encreuar els perfils dels candidats amb les ofertes de treball vigents. Vaig implementar un procediment perquè tot el personal tècnic i comercial registrara les altes i els seguiments de candidats i candidates i introduïren els seus comentaris del procés de selecció, després d'una entrevista, o de les empreses clients, després d'una visita comercial. A més, esta base de dades permetia extraure informes i portar un control de facturació de l'empresa.

### 2/3. Resposta a les preguntes i identificació dels verbs d'acció

- **Què vaig fer?**

Crear una base de dades que agrupava dades de candidats, activitat comercial i facturació.

- **Com ho vaig fer?**

Parlant amb la meua cap i l'equip i analitzant quin tipus d'informació necessitava ser registrada i compartida dins de l'empresa. Formant-me en el programa Access per a la creació de la base de dades i formant la meua cap i els meus companys i companyes perquè l'utilitzaren.

- **A on ho vaig fer?**

En una consultora de recursos humans i orientació professional.

- **Amb qui ho vaig fer?**

Vaig proposar i vaig fer a soles la base de dades, després vaig arreplegar les aportacions dels companys i companyes per a millorar-la.

- **Quines van ser les conseqüències per a mi i per a la meua organització?**

Per a l'organització: millora en l'eficàcia de la selecció, reducció del temps de pagament de les factures i millora de la comunicació de l'activitat comercial.

Per a mi: una millora en l'eficàcia del meu treball diari i aprenentatge de l'ús d'una nova ferramenta.

#### **4/5. Agrupació dels verbs d'acció i identificació de competències clau**

- Crear - Proposar - Fer	<b>INICIATIVA</b>
--------------------------------	-------------------

- Parlar - Formar - Arreplegar aportacions	<b>COMUNICACIÓ</b>
--	--------------------

- Formar-me	<b>APRENTATGE I ÚS DE CONEIXEMENTS</b>
-------------	--

- Analitzar	<b>PENSAMENT ANALÍTIC</b>
-------------	---------------------------

#### **Reflexió final**

Les competències clau cap al treball que he identificat que tinc es corresponen amb el perfil de consultor/a de recursos humans. En conclusió, el meu perfil està alineat amb el d'este objectiu professional en estos aspectes. Per a ampliar les meues oportunitats d'èxit donaré rellevància a estos punts forts en les meues estratègies de màrqueting personal (per ex.: currículum i carta de presentació).

## AVALUACIÓ DE COMPETÈNCIES

**Nom i cognoms:** \_\_\_\_\_

**Ompli este qüestionari puntuant de l'1 (res) al 4 (molt) el teu grau d'acord amb les afirmacions corresponents.**

### COMPETÈNCIES DE DIAGNÒSTIC

<b>1. Identificar i valorar les capacitats pròpies</b>					
Capacitat per a reconèixer potencialitats i límits personals, relacionades amb el lloc de treball.		1	2	3	4
1.1	Coneixes les teues capacitats?				
1.2	Confies en les teues capacitats?				
1.3	Has mostrat una actitud positiva a conèixer el teu treball?				
1.4	Coneixes els seus punts dèbils i com poden afectar el desenvolupament de les teues tasques?				
1.5	Desplegues estratègies per a afrontar-los?				

<b>2. Disposició per a l'aprenentatge</b>					
Identificar els dèficits formatius que poden afectar el desenvolupament de les tasques i mantindre una actitud positiva cap a l'aprenentatge per a millorar les capacitats professionals pròpies.		1	2	3	4
2.1	Has mostrat disposició per a aprendre el teu treball?				
2.2	Detectes les necessitats formatives relacionades amb una determinada tasca?				
2.3	Tens curiositat per obtindre informació que t'ajude a millorar els coneixements relacionats amb el teu treball?				
2.4	Sol·licites als tutors o tutores assessorament sobre possibles itineraris formatius?				

<b>3. Situar-se en el context laboral</b>					
Identificar les característiques i els requisits principals del context laboral immediat, per a poder generar estratègies professionals que conduïsquen a l'obtenció de resultats positius tant per a la persona com per a l'entitat.		1	2	3	4
3.1	Saps interpretar la manera de treballar i l'estil de l'entitat?				
3.2	Saps identificar quines són les funcions i tasques relacionades amb el lloc de treball?				
3.3	T'adaptes a l'estructura organitzativa de l'entitat?				
3.4	Et posicionen en el lloc adequat?				

### COMPETÈNCIES DE RELACIÓ

<b>4. Comunicació</b>					
Saber expressar i exposar els processos propis de pensament i les idees de manera clara. Saber escoltar i entendre les idees i els processos de les altres persones.		1	2	3	4
4.1	Pares atenció quan reps informació?				
4.2	Identifiques la informació rellevant en una comunicació oral?				
4.3	Mantens una actitud d'escolta activa?				
4.4	Realitzes les preguntes necessàries per a verificar la correcta comprensió dels missatges rebuts?				
4.5	Interpretes correctament el llenguatge no verbal (gestos, postures, tons de veu...)?				
4.6	Reforces adequadament la comunicació amb llenguatge no verbal?				
4.7	Transmets informació de manera clara i efectiva?				

<b>5. Relació interpersonal</b>					
Saber relacionar-se satisfactòriament amb els companys i companyes de treball i poder respondre correctament davant els/les superiors, mantenint una actitud assertiva en les relacions.		1	2	3	4
5.1	Tens un tracte agradable en la interacció amb altres persones?				
5.2	Valores positivament el treball realitzat pels teus companys i companyes?				
5.3	Expresses les teues opinions, encara que siguen diferents de les de la resta?				
5.4	Respectes les opinions d'altres, encara que siguen diferents de les teues?				
5.5	Planteges de manera positiva les queixes relacionades amb el treball?				

<b>6. Treball en equip</b>					
Col·laborar i cooperar en la realització de les tasques dins de l'equip, entenent que es treballa per un objectiu comú.		1	2	3	4
6.1	Sol·licites ajuda quan ho necessites?				
6.2	Oferixes suport en la realització de tasques a companys/companyes que ho necessiten?				
6.3	Corregixes la teua manera de fer una tasca quan se t'indica?				
6.4	Participes activament amb altres persones en la realització d'una tasca conjunta?				
6.5	Fas suggeriments per a millorar el treball o les condicions d'este?				

**COMPETÈNCIES DE RESPOSTA**

<b>7. Responsabilitat</b>					
Capacitat per a experimentar la pròpia implicació i assumir les conseqüències que pot tindre per a les persones, entitats o projectes.		1	2	3	4
7.1	Fas el treball d'acord amb les indicacions rebudes?				
7.2	Demanes aclariments abans d'iniciar les tasques que desconeixes o mentres les fas per a assegurar el resultat?				
7.3	T'impliques en la realització del teu treball d'acord amb les exigències del lloc?				
7.4	Et preocupes de fer el teu treball de manera eficient?				
7.5	Complexes amb els compromisos adquirits relacionats amb el teu treball?				

<b>8. Adaptabilitat</b>					
Capacitat de generar estratègies de resposta positives als canvis de l'entorn laboral i a les noves exigències.		1	2	3	4
8.1	Identifiques les teues actuacions inadequades en l'entorn laboral?				
8.2	Modifiques estes actuacions?				
8.3	Mantens una actitud oberta als canvis que puguen produir-se en el teu entorn laboral?				
8.4	Perceps els canvis en l'entorn laboral com una oportunitat per a millorar el potencial professional?				
8.5	Busques solucions efectives davant situacions noves o imprevistes?				
8.6	Respons amb una actitud flexible davant fets inesperats?				
8.7	Respons positivament als canvis de tasques?				
8.8	Respons positivament als canvis d'horaris ocasionals?				

<b>9. Planificació i organització del treball propi</b>					
Tindre una visió clara del conjunt de les tasques relacionades amb el lloc de treball propi i poder realitzar-les amb els recursos i en els terminis previstos. Desenvolupar les tasques amb autonomia de manera gradual.		1	2	3	4
9.1	Tens una visió global de les tasques que has de desenvolupar en el teu lloc de treball?				
9.2	Pots fer les tasques que t'han encomanat sense dependre sempre de les indicacions d'altres persones?				
9.3	Identifiques clarament els passos a realitzar en l'execució de les tasques encomanades?				
9.4	Saps establir prioritats en l'orde d'execució de les tasques assignades?				
9.5	Saps anticipar una seqüència lògica d'esdeveniments?				

9.6	Prens mesures adequades per a aconseguir els objectius marcats?				
-----	---	--	--	--	--

<b>10.</b>	<b>Negociació</b>				
	Buscar acords satisfactoris per a les parts i acostar posicions, sempre que siga possible, davant situacions de discòrdia en les relacions interpersonals i del context laboral.	1	2	3	4
10.1	Parles amb els companys i companyes per a resoldre problemes o desacords?				
10.2	Fas els passos necessaris per a plantejar les queixes a la persona responsable del teu treball?				
10.3	Expresses les teues opinions amb fermesa, però sense actituds negatives o agressives?				
10.4	Et manifestes davant crítiques que no consideres merescudes, plantejant-li-ho a la persona de la qual provenen?				
10.5	Davant situacions de conflicte en el treball, busques, quan és possible, acostar posicions i arribar a acords satisfactoris per a totes les parts?				

<b>11.</b>	<b>Gestió de situacions d'estrés</b>				
	Saber generar estratègies de resposta positives davant situacions de dificultat, sobrecàrrega de tasques i conflicte que poden aparéixer relacionades amb el lloc de treball.	1	2	3	4
11.1	Pots, generalment, mantindre el control de tu mateix/a en situacions estressants o que provoquen fortes emocions?				
11.2	Davant els problemes o errors que poden sorgir en l'entorn laboral, pots identificar les causes o raons més importants que els han originat?				
11.3	Davant situacions d'excés de treball, busques canals de comunicació amb els teus tutors o tutores per a trobar solucions?				
11.4	Interpretes les situacions difícils com a oportunitats i possibilitats de desenvolupament professional?				

## EXERCICI PER A IDENTIFICAR COMPETÈNCIES A DESENROTLLAR

### Objectius

- Treballar amb les diferents definicions de competències per a conèixer el seu significat.
- Identificar les competències que ens és necessari desenvolupar per a aconseguir el nostre objectiu professional.
- Prendre consciència de la importància del desenvolupament de determinades competències en llocs específics.

### Desenvolupament

Treball en grup o individual. A continuació, es presenten les definicions operatives d'una sèrie de competències que poden formar part de perfils de diferents llocs:

**1.** Es tracta de diferenciar les competències que el/la demandant considere que són clau per a l'ocupació que vol exercir, diferenciant-les de les que no ho són. Per a fer-ho, és important pensar en les funcions i activitats que es desenvolupen en el lloc, triant d'entre les competències que s'han considerat necessàries, les que pense que són prioritàries o clau i ordenant-les segons la seua importància en la columna:

- **orde**, marcar un 1 per a la més important, un 2 per a la segona més important i així successivament les huit que considere clau;
- **nivell** de desenvolupament, s'ha de marcar de l'1 al 4 el desenvolupament que el/la demandant creu que té d'eixa determinada competència, en què seria:
  - Gens desenvolupada → 1
  - Poc desenvolupada → 2
  - Bastant desenvolupada → 3
  - Molt desenvolupada → 4

L'orde en el qual es presenten les competències és aleatori, per la qual cosa és aconsellable llegir-les totes abans de contestar.

**2.** La busca d'ocupació requereix també posar en joc una sèrie de competències, per la qual cosa es podria consensuar també un perfil de competències de la persona que busca ocupació tractant d'identificar les competències que creiem determinants per a trobar un lloc de treball.

COMPETÈNCIA	ORDE	NIVEL L
<b>Flexibilitat.</b> Modificar el comportament adequant-lo a situacions de canvi o ambigüitat mantenint l'efectivitat en diferents entorns amb diferents tasques.		
<b>Coneixement tècnic.</b> Posar en pràctica i ampliar els coneixements de les tècniques i els instruments utilitzats en el treball.		
<b>Aprenentatge.</b> Assimilar i aplicar noves informacions, sistemes i mètodes de treball.		
<b>Comunicació.</b> Informar clarament i concisament, i obtindre informació de persones de diferents nivells per a identificar i resoldre problemes. Expressar clarament la informació tant de manera oral com escrita.		
<b>Excel·lència.</b> Fer les tasques buscant els màxims nivells de qualitat i la manera de millorar les actuacions anteriors.		
<b>Preocupació pel desenrotllament dels altres.</b> És la capacitat d'adonar-se de les necessitats de desenrotllament dels i les altres i ajudar-los a fomentar les seues habilitats.		
<b>Comprensió interpersonal.</b> És l'habilitat per a escoltar, entendre correctament els pensaments, sentiments o preocupacions dels i les altres, encara que no s'expressen verbalment o s'expressen parcialment, i interessar-se activament per les seues preocupacions.		
<b>Orientació al client o clienta.</b> És la capacitat d'ajudar i servir els clients o clientes, de satisfer les seues necessitats. Significa centrar-se a descobrir i fins i tot anticipar-se a les necessitats dels clients.		
<b>Lideratge.</b> Guiar el grup en la realització d'una tasca, estructurant-la, dirigint-la i delegant responsabilitats per a la consecució d'esta. Establir i mantindre la cohesió de grup, necessària per a aconseguir els objectius fixats.		
<b>Impacte i influència.</b> És la capacitat de persuadir, convèncer, influir o impressionar els i les altres perquè contribuïsquen a aconseguir els objectius propis. Està basada en el desig de causar un efecte específic en els i les altres, una impressió determinada o una actuació concreta quan es persegueix un objectiu.		
<b>Planificació/organització.</b> Definir prioritats, establir els plans d'acció per a aconseguir els objectius fixats ajustant-se als pressupostos, distribuir els recursos, definir les metes intermèdies i les contingències que puguen presentar-se, establir les oportunes mesures de control i seguiment.		
<b>Orientació a l'assoliment.</b> Impuls que ens porta a millorar o excel·lir. És la preocupació per realitzar bé el treball o sobrepassar un estàndard: un objectiu marcat, superar els i les altres, innovar o aconseguir metes personals que una mateixa persona es marca.		

<p><b>Iniciativa.</b> És la capacitat d'identificar un problema, obstacle o oportunitat i dur a terme accions per a donar-los resposta, actuar de manera proactiva i no només limitar-se a pensar què fer en el futur.</p>		
<p><b>Desenrotllament d'interrelacions.</b> Consistix a actuar per a establir i mantindre relacions cordials i recíproques o xarxes de contacte amb diferents persones.</p>		
<p><b>Autoconfiança.</b> És el convenciment que la persona és capaç de realitzar amb èxit una tasca o triar l'enfocament adequat per a fer un treball o resoldre un problema. Inclou el fet de mostrar confiança en les capacitats, decisions i opinions pròpies, tindre una sensació molt clara del valor propi i les capacitats.</p>		
<p><b>Autocontrol.</b> És la capacitat de mantindre les emocions pròpies i els impulsos conflictius amb control, gestionant-los adequadament.</p>		
<p><b>Negociació.</b> Identificar les posicions pròpia i aliena en una negociació, i aconseguir acords satisfactoris per a les dos parts.</p>		
<p><b>Habilitat analítica.</b> Realitzar anàlisis lògiques i identificar problemes, reconèixer informació significativa, buscar i coordinar dades rellevants.</p>		
<p><b>Millora contínua com a professional.</b> Establir metes i criteris individuals i d'equip, assessorant, formant i avaluant per a aconseguir millorar contínuament l'eficàcia i l'eficiència.</p>		
<p><b>Solució de problemes.</b> Estudiar els problemes, identificant els seus aspectes més rellevants i les seues causes per a triar les solucions de més qualitat en el termini de temps fixat. Decisió. Avaluar situacions i obtindre conclusions en funció de la informació disponible, identificant alternatives i triant les accions adequades.</p>		
<p><b>Resistència a la tensió.</b> Mantindre la calma i el nivell d'eficàcia i eficiència en situacions de pressió, oposició, desacord i de dificultats o fracassos, i alliberar la tensió d'una manera acceptable per als i les altres.</p>		
<p><b>Identitat col·lectiva.</b> Adaptar-se i integrar-se en l'organització assimilant la missió i la visió.</p>		
<p><b>Identificar i valorar les capacitats pròpies.</b> Reconèixer potencialitats i límits personals i construir una imatge professional realista i positiva, valorant i confiant en les capacitats pròpies.</p>		
<p><b>Col·laboració.</b> Treballar en grups multidisciplinaris amb persones de diferents funcions i nivells per a aconseguir metes, identificar i resoldre problemes.</p>		
<p><b>Treball en equip.</b> Fer tasques i resoldre problemes formant part d'un grup, establint compromisos per a aconseguir un objectiu comú, compartint recursos i informació per damunt dels interessos individuals.</p>		

## 6. Diccionari de competències

**Adaptabilitat:** capacitat per a romandre eficaç dins d'un entorn canviant, a l'hora d'enfrontar-se a noves tasques, responsabilitats o persones.

**Automotivació:** es tradueix en la importància de treballar per a aconseguir una satisfacció personal. Necessitat alta d'aconseguir un objectiu amb èxit.

**Aprenentatge i ús de coneixements:** implica la inquietud i curiositat constant per a aprendre o saber més. Preveu l'afany de posar en pràctica i ampliar els coneixements tècnics, professionals o de gestió, així com transmetre els coneixements relacionats amb el treball.

**Autoconsciència:** capacitat per a comprendre les nostres fortaleeses i debilitats, així com les motivacions i valors que constitueixen la base de la nostra línia d'acció.

**Autoconfiança:** convenciment que u és capaç de realitzar amb èxit una tasca o triar l'enfocament adequat per a fer un treball o resoldre un problema. Inclou mostrar confiança en les capacitats, decisions i opinions pròpies.

**Assertivitat:** saber demanar, saber negar-se, negociar i ser flexible per a poder aconseguir el que es vol, respectant els drets de l'altre i expressant els nostres sentiments de manera clara.

**Autocontrol:** capacitat de mantindre les pròpies emocions davall control i evitar reaccions negatives davant provocacions, oposició o hostilitat per part d'uns altres o quan es treballa en condicions d'estrés. Igualment, implica la resistència en condicions constants d'estrés.

**Busca d'informació:** és la inquietud i la curiositat constant per saber més sobre les coses, els fets o les persones. Implica buscar informació més enllà de les preguntes rutinàries o del que es requereix en el lloc. Pot implicar l'anàlisi profunda o perduda d'una informació concreta, la resolució de discrepàncies fent una sèrie de preguntes o la busca d'informació variada sense un objectiu concret, una informació que potser és útil en el futur.

**Qualitat de treball:** excel·lència en el treball a realitzar. Implica tindre amplis coneixements en els temes de l'àrea de la qual s'és responsable. Tindre la capacitat de comprendre l'essència dels aspectes complexos per a transformar-los en solucions pràctiques i operables per a l'organització, tant en el seu propi benefici com en el de les empreses clients, els usuaris i usuàries i la resta de persones involucrades.

**Capacitat crítica:** habilitat per a l'avaluació de dades i línies d'actuació, així com per a prendre decisions lògiques d'una manera imparcial i des d'un punt de vista racional.

**Capacitat d'anàlisi:** capacitat per a extraure conclusions i previsions per al futur, com a resultat d'obtindre informació de diferents fonts i establir relacions causa-efecte.

**Capacitat de decisió:** agudesesa per a prendre decisions, afirmar opinions, prendre part en alguna cosa o comprometre's en un assumpte o tasca personalment.

**Capacitat de planificació i d'organització:** és la capacitat de determinar eficaçment les metes i prioritats de la tasca/àrea/projecte propis estipulant l'acció, els terminis i els recursos requerits. Inclou la instrumentació de mecanismes de seguiment i verificació de la informació.

**Col·laboració:** treballar en grups multidisciplinaris amb persones de diferents funcions i nivells per a aconseguir metes, identificar i resoldre problemes.

**Capacitat de gestió:** capacitat per a establir objectius i prioritats, seleccionant i distribuint eficaçment tasques i recursos, realitzant seguiment de l'evolució en l'execució i actuant davant les possibles desviacions que tinguen lloc respecte del que s'ha planificat.

**Comprensió interpersonal:** és la capacitat d'escoltar adequadament, comprendre pensaments, sentiments o interessos de les altres persones, i respondre a estos, encara que estes persones no els hagen expressat o ho hagen fet només parcialment.

**Compromís/identificació amb l'organització:** capacitat per a comprendre les característiques específiques de l'organització i comprometre's amb esta, alineant la conducta i les responsabilitats professionals amb els valors, principis i objectius d'esta.

**Comunicació:** capacitat per a, de manera voluntària, transmetre idees, informació i opinions de manera clara i convincent, per escrit i oralment, escoltant i sent receptiu/iva a les propostes d'altres.

**Confiança en si mateix/a:** és el convenciment que la mateixa persona és capaç de realitzar amb èxit una tasca o triar l'enfocament adequat per a resoldre un problema. Això inclou abordar nous i creixents reptes amb una actitud de confiança en les possibilitats, decisions o punts de vista propis.

**Cooperació:** capacitat de poder equilibrar el compromís amb el grup i les seues metes amb les seues pròpies prioritats, poder compartir el lideratge i fer costat a altres persones, l'habilitat de presentar idees i escoltar les idees d'altres persones, de construir aliances tàctiques i sostenibles.

**Creativitat/innovació:** capacitat per a aportar noves idees que permeten desenrotllar millores en els productes o servicis de l'organització, així com en les activitats que s'exercixen durant el treball, amb la finalitat de respondre a les necessitats d'evolució de l'organització.

**Creativitat:** és la capacitat que permet identificar, plantejar i resoldre problemes de manera rellevant i divergent. És l'habilitat d'establir relacions de coneixement distintes, realitzar noves preguntes i donar respostes originals.

**Delegació:** distribució eficaç de la presa de decisions i d'altres responsabilitats cap al subordinat més adequat.

**Desenrotllament de persones:** ajudar al fet que les persones cresquen intel·lectualment i moralment. Implica un esforç constant per a millorar la formació i el desenrotllament dels altres a partir una apropiada anàlisi prèvia de les seues necessitats i de l'organització.

**Desenrotllament de relacions:** consistix a actuar per a establir i mantindre relacions cordials, recíproques i càlides o xarxes de contactes amb persones diferents.

**Desenrotllament d'equips:** és l'habilitat de desenrotllar l'equip cap a dins, el desenrotllament dels recursos humans propis. Suposa facilitat per a la relació interpersonal i la capacitat de comprendre la repercussió que les accions personals exercixen sobre l'èxit de les accions dels altres. Inclou la capacitat de generar adhesió, compromís i fidelitat.

**Dinamisme/energia:** es tracta de l'habilitat per a treballar intensament en situacions canviants o alternatives, amb interlocutors/ores molt diversos i diverses, que canvien en curts espais de temps, en jornades de treball prolongades, sense que per això es veja afectat el seu nivell d'activitat.

**Direcció de persones:** implica la intenció de fer que els altres actuen segons els nostres objectius, utilitzant adequadament i correcta el poder personal o l'autoritat que la posició ens conferix. Inclou el fet de "dir el que els altres han de fer". L'estil varia segons ho requerixen les circumstàncies o les persones, des de ferm i directiu fins a exigent o fins i tot amenaçador. El fet d'intentar raonar, persuadir i convèncer els altres perquè facen alguna cosa és impacte i influència, no direcció de persones.

**Disponibilitat:** aptitud per a buscar noves oportunitats i acceptar nous reptes o tasques, de manera constant. Suposa tant la predisposició com la capacitat per a assumir diferents desafiaments professionals.

**Empatia:** implica saber entendre els altres. És l'habilitat per a escoltar, entendre correctament els pensaments, sentiments o les preocupacions dels altres a pesar que estos no s'expressen verbalment o s'expressen parcialment. Esta competència mesura la creixent complexitat i profunditat que suposa entendre els altres. També pot incloure la sensibilitat intercultural.

**Apoderament (Empowerment):** donar poder a l'equip de treball potenciant-lo. Proporciona direcció i definix responsabilitats. Aprofita clarament la diversitat (heterogeneïtat) dels i les components de l'equip per a aconseguir un valor afegit. Adequada integració en l'equip de treball. Compartix les conseqüències dels resultats amb totes les persones involucrades. Mampren accions eficaces per a millorar el talent i les capacitats dels altres.

**Escolta activa:** habilitat d'escoltar no només el que la persona està expressant directament, sinó també els sentiments, les idees o els pensaments que subjauen al que s'està dient.

**Esperit d'empresa:** capacitat de transformar les idees en accions, habilitat per a la creativitat, la innovació i l'assumpció de riscos, així com habilitat per a planificar i gestionar projectes amb la finalitat d'aconseguir objectius.

**Ètica professional:** capacitat per a actuar tenint presents els principis i l'ètica de la professió en l'activitat quotidiana.

**Excel·lència:** fer les tasques buscant els màxims nivells de qualitat i la manera de millorar les actuacions anteriors.

**Flexibilitat:** capacitat per a modificar el comportament adequant-lo a situacions de canvi o ambigüitat mantenint l'efectivitat en diferents entorns amb diferents tasques.

**Fortalesa:** enteresa, capacitat per a superar qualsevol dificultat, per a fer front a nous reptes, consistix a véncer el temor i fugir de la temeritat.

**Gestió de conflictes:** capacitat per a fer front als conflictes, la qual cosa implica l'estimulació, regulació i resolució dels conflictes produïts entre dos parts o més.

**Habilitat analítica (anàlisi de prioritat, criteri lògic, sentit comú):** és la capacitat general que té una persona per a realitzar una anàlisi lògica. La capacitat d'identificar els problemes, reconéixer la informació significativa, buscar i coordinar les dades rellevants.

**Identitat col·lectiva:** adaptar-se i integrar-se en l'organització assimilant la missió i la visió.

**Impacte i influència:** capacitat de persuadir, convéncer, influir o impressionar els o les altres perquè contribuïsquen a aconseguir els seus propis objectius.

**Iniciativa:** és la disposició a actuar de manera proactiva i no limitar-se només a pensar en el que s'ha de fer en el futur, bé per a aconseguir noves oportunitats o bé per a resoldre problemes.

**Innovació:** és la capacitat per a modificar les coses fins i tot partint de formes o situacions no pensades amb anterioritat. Implica idear solucions noves i diferents davant problemes o situacions requerits pel mateix lloc, l'organització, els clients o clientes o el segment de l'economia a on actue.

**Integritat:** fa referència a obrar amb rectitud. Inclou comunicar les intencions, idees i sentiments obertament i directament, i estar disposat a actuar amb honestedat fins i tot en negociacions difícils amb agents externs. Les accions són coherents amb el que es diu.

**Intercooperació:** capacitat per a trobar solucions i acords tendents a incrementar i optimitzar la dimensió empresarial amb la finalitat de millorar la rendibilitat de les empreses i la qualitat de vida dels seus socis, treballadors i treballadores.

**Lideratge:** capacitat per a motivar i dirigir les persones i aconseguir que estes contribuïsquen de manera efectiva i adequada a la consecució dels objectius, facilitant que es posen en joc les capacitats i el potencial.

**Life Balance (equilibrar la vida personal i laboral):** capacitat per a solucionar els conflictes que es produïxen de manera freqüent entre la vida laboral i la personal, entre els objectius individuals i professionals i entre els valors de l'organització i els personals.

**Millora contínua:** capacitat per a dur a terme les activitats, funcions i responsabilitats inherents al lloc de treball davall estàndards de qualitat i buscant la millora contínua, proposant l'adaptació i modernització dels processos i les metodologies vigents en l'organització.

**Meticulositat:** resolució total d'una tasca o assumpte fins al final i en totes les àrees en què repercutisca, independentment de la seua insignificança.

**Negociació:** capacitat per a fomentar el consens, per a argumentar de manera clara i coherent, conciliant posicions diferents per a aconseguir acords satisfactoris per a totes les persones, amb la finalitat d'aconseguir els fins proposats.

**Networking:** és l'habilitat per a establir, mantindre i potenciar contactes amb un ampli ventall de persones, que permet que s'ajuden mútuament, en situacions professionals i personals.

**Orientació al client:** capacitat d'ajudar o servir els clients, de satisfer les seues necessitats. Significa centrar-se a descobrir i fins i tot anticipar-se a les necessitats dels clients.

**Orientació a l'assoliment:** és la preocupació per realitzar bé el treball o ultrapassar un estàndard. Els estàndards poden ser el mateix rendiment en el passat (esforçar-se per a superar-lo), una mesura objectiva (orientació a resultats), superar els altres (competitivitat), metes personals que u mateix s'ha marcat o coses que ningú ha realitzat abans (innovació).

**Orientació estratègica:** és l'habilitat de vincular visions a llarg termini i conceptes amplis en el treball diari. En els nivells baixos inclou la simple comprensió d'estratègies. En els nivells més alts consistix en un sofisticat coneixement de com l'entorn en el sentit més ampli influïx en les estratègies i com estes, al seu torn, determinen les diferents accions o escenaris.

**Pensament analític:** és la capacitat d'entendre una situació, descompondre-la en xicotetes parts o identificar les seues implicacions pas a pas. Inclou organitzar les parts d'un problema o situació de manera sistemàtica, realitzar comparacions entre els diferents elements o aspectes i establir prioritats d'una manera racional. També inclou entendre les seqüències temporals i les relacions causa-efecte dels fets.

**Pensament conceptual:** és l'habilitat per a identificar en les situacions pautes o relacions que no són òbvies o identificar punts clau en situacions complexes. Inclou la utilització d'un raonament creatiu, inductiu o conceptual.

**Pensament estratègic:** és l'habilitat per a comprendre ràpidament els canvis de l'entorn, les oportunitats del mercat, les amenaces competitives i les fortaleses i debilitats de la seua pròpia organització a l'hora d'identificar la millor resposta estratègica.

**Perseverança:** és la predisposició per a mantindre's ferm i constant en la prossecució d'accions i empenedories de manera estable o contínua fins a aconseguir l'objectiu. Al·ludix a la força interior per a insistir, repetir una acció, mantindre una conducta tendent a aconseguir qualsevol objectiu proposat, tant personal com de l'organització.

**Planificació i organització:** capacitat per a establir eficaçment un orde apropiat d'actuació personal o per a terceres persones amb l'objectiu d'aconseguir una meta.

**Preocupació per l'orde i la qualitat:** és la preocupació contínua per comprovar i controlar el treball i la informació. Implica també una insistència que les responsabilitats i funcions assignades estiguen clarament assignades.

**Relacions públiques:** habilitat per a establir relacions amb xarxes complexes de persones la cooperació de les quals és necessària per a tindre influència sobre els que manegen els productes líders del mercat, clients/clientes, accionistes, representants de sindicats, governants de tots els nivells (estatals, provincials i locals), legisladors/legisladores, grups d'interés i proveïdors/proveïdores.

**Resistència:** capacitat per a mantindre's eficaç en situacions de decepció i/o rebuig.

**Responsabilitat:** capacitat per a comprometre's amb les funcions i tasques, amb l'empresa, responnent per les seues accions passades, presents i futures.

**Tolerància a la pressió:** capacitat per a mostrar resistència en situacions tenses o complicades, barreres trobades en el camí, càrregues de treball o ritmes no habituals mantenint el mateix nivell de qualitat en el treball realitzat. És la capacitat per a respondre i treballar amb alt acompliment en situacions de molta exigència.

**Presa de decisions:** capacitat per a la presa de decisions necessàries per a l'assoliment d'objectius de manera àgil i proactiva, basada en la informació rellevant per a facilitar l'elecció de la millor alternativa (mitjançant la consulta a les fonts més adequades, contrastant-la i integrant-la) i avaluant l'assumpció d'uns certs riscos en situacions d'incertesa.

**Treball en equip:** capacitat per a fer tasques i resoldre problemes formant part d'un grup, establint compromisos per a aconseguir un objectiu comú, compartint recursos i informació per damunt dels interessos individuals.