



# Proposta metodològica d'inserció laboral per a joves

*Versió reduïda  
d'Interacció amb l'empresa*



# **Proposta metodològica d'inserció laboral per a joves**

*Versió reduïda  
d'Interacció amb l'empresa*



# Índex

- 5 Presentació**
- 7 Introducció**
- 8 Interacció amb l'empresa**
- 9 Elements estratègics**
- 19 Fases estratègiques**
- 23 Recursos de negociació per afavorir la relació amb l'empresa**



[www.acciosocial.org](http://www.acciosocial.org)

Amb el suport de:



Generalitat de Catalunya  
**Departament de Treball**



En l'elaboració de la *Proposta metodològica d'inserció laboral per a joves* hi ha participat un total de tretze dispositius d'inserció, membres d'Entitats Catalanes d'Acció Social (ECAS).

(1) **Comissió Consultiva:**

Valoració dels productes que s'han generat i aportació d'elements tècnics per a nodrir-los.

- José Alonso - Fundació Èxit
- Montse Ros - Associació Probens
- Víctor Fernández - Salesians Sant Jordi
- Magda Ribes - Cijca (Lleida)

(2) **Equip de Treball:**

Realització d'aportacions metodològiques, participació en el treball de camp, valoració dels productes que s'han generat i aportació d'elements tècnics per a nodrir-los.

- Laia Savall - Fundació Comtal
- Michel Moncayo - Fundació El Ilindar
- Celia del Castillo - Associació Acidh
- Núria Martí - Femarec
- Laura Cruz - Fundació Marianao
- Conchi Revuelta - Col·lectiu Cultura Popular
- Teresa Roigé - Associació Casal d'Infants per l'acció social als barris
- Daniel Juan - Fundació Adsis
- Marc Carbonell - Suara Cooperativa (Girona)

(3) **Equip Assessor:**

Disseny, execució i dinamització del procés d'assessorament tècnic i de treball; disseny i execució del treball de camp per a la recollida de l'experiència i de les necessitats de les entitats i dels/de les joves, elaboració de l'informe de resultats; i elaboració de la guia *Proposta metodològica d'inserció laboral per a joves*.

- Marta Colomer i Camon
- Anna Fló i Esteve

Per a l'elaboració de la *Proposta metodològica d'inserció laboral per a joves*:

(1) **Elaboració:**

- Marta Colomer i Camon
- Anna Fló i Esteve

(2) **Coordinació:**

- Marta Colomer i Camon

(3) **Col·laboració:**

- Mariona Bosch i Oliver
- Àngel Rodríguez i Pujol

Edició:

**Agència de Comunicació Social**

Disseny i maquetació: TGA

Dipòsit legal: B-39037-2010

# → PRESENTACIÓ

Aquest document és una de les versions reduïdes del projecte *Proposta metodològica per a la inserció laboral de joves* realitzat l'any 2008 per ECAS. La guia resultant, editada l'any 2010, és el producte final d'un projecte ampli dut a terme per Entitats Catalanes d'Acció Social, amb el suport del Departament de Treball i cofinançat pel Fons Social Europeu. El projecte va néixer amb la finalitat de generar una proposta metodològica que permetés un marc de referència en la tasca d'orientar joves, compartit per les entitats membres.

Aquest document és, per tant, una síntesi d'aquell producte i pretén donar una visió concreta de la proposta d'interacció amb l'empresa que es va presentar. La guia completa també inclou la proposta d'orientació en format d'eina de treball, així com exemples de tot allò que s'exposa a través d'un cas pràctic, amb els diferents models de documents generats pel procés d'implementació.

En base a la guia elaborada l'any 2008 i per tal d'agilitzar-ne la lectura i de poder presentar documents més breus i manejables, s'han elaborat dues versions reduïdes:

1. *Proposta metodològica per la inserció laboral de joves, Versió reduïda d'Orientació per a la inserció sociolaboral.*
2. *Proposta metodològica per la inserció laboral de joves, Versió reduïda d'Interacció amb l'empresa.*

El model que s'ha pres com a punt de partida és *Claus tutorialis. Guia per a l'acompanyament i el suport tutorial*, per dos motius:

- ECAS opta pel contingut que aquest model planteja; nombroses entitats membres de la federació han decidit seguir aquesta línia de treball, i d'aquesta manera es conclou de manera natural tot el procés.
- El desenvolupament del projecte és una aposta tècnica del Departament de Treball de la Generalitat.

Els objectius de treball i el desplegament del pla han estat els següents:

- Conèixer en profunditat el model d'ocupabilitat i competències proposat a *Claus tutorialis*.
- Conèixer la metodologia d'anàlisi de l'ocupabilitat i de desenvolupament competencial mitjançant el projecte professional.
- Definir les necessitats d'ocupabilitat que tenen els i les joves que atenen les entitats implicades, obtingudes del treball d'exploració (realitzat en dues línies: directament amb els/les joves, i amb les entitats que configuren la Comissió de treball) i de la definició del grup d'incidència.
- Definir les necessitats metodològiques que tenen les entitats, obtingudes del treball d'exploració i confirmades a partir dels resultats, compartits en sessions (*Producte 1: Informe de resultats i conclusions del treball de camp*).
- Elaborar una proposta metodològica que plantegi unes línies aptes per a totes les entitats que treballen amb joves, ja que sorgeix de les seves necessitats i de la seva pràctica.

Així, aquest document reflecteix la feina feta al llarg del procés. Al voltant d'aquest treball, algunes consideracions:

- Com ja s'ha dit, és una proposta de treball que adopta i adequa al grup d'incidència la proposta de *Claus tutorialis*. Per tant, es fa referència a tota aquella informació (que es pot trobar a la «proposta mare»), però no es reproduïx.
- S'entén per 'metodologia' la concreció d'un model, i no un mètode. Per tant, el contingut es presenta combinant elements de reflexió i línies d'aplicació, tot evitant de presentar protocols i procediments estancs, més propis d'un manual.
- L'element que condueix el fil de la guia des de l'inici són les necessitats d'ocupabilitat dels/de les joves que atenen les entitats d'ECAS participants en el projecte i, en conseqüència, les necessitats metodològiques de les mateixes entitats.





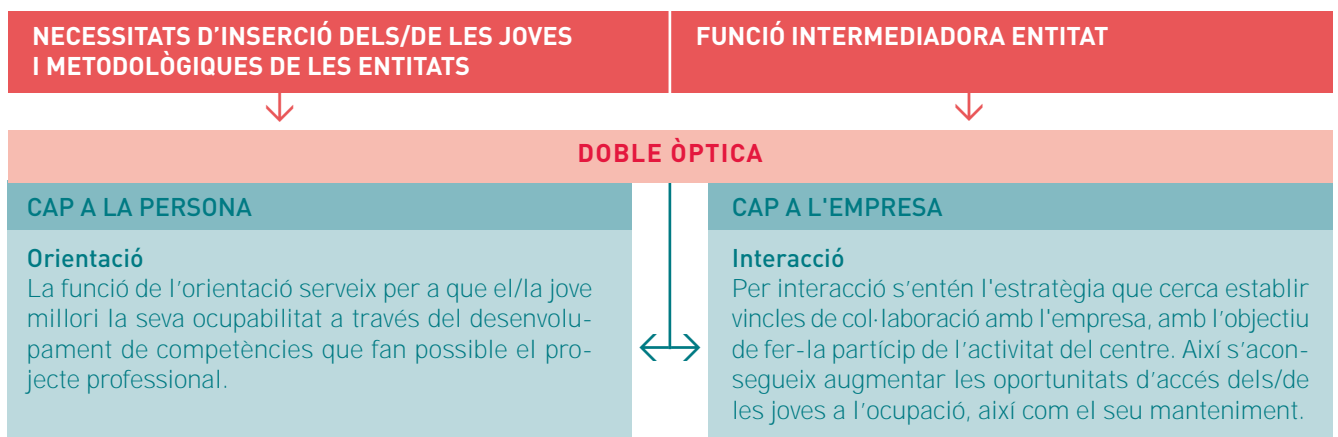
# → INTRODUCCIÓ

Aquesta proposta pretén respondre a les necessitats que han fet arribar els/les joves i les entitats, tenint en compte la funció dels dispositius d'inserció.

El mercat de treball és l'espai on conflueixen la demanda (emesa pel/per la treballador/a) i l'oferta (emesa per l'empresa) d'ocupació. La relació ha de respectar i garantir la llibertat del/de la treballador/a; per tant, s'ha de regular. En menor o major mesura, se n'encarrega l'Estat, a través del dret laboral i de polítiques específiques, principalment.

Hi ha molts factors estructurals que poden fer variar la proximitat entre la demanda i l'oferta. A les societats capitalistes les quotes d'atur són permanents; tot i que s'ha abandonat l'objectiu d'ocupació plena, es defineixen polítiques per regular i minimitzar l'atur. Hi ha persones que pateixen especials desavantatges respecte a la seva incorporació al mercat laboral i el manteniment del lloc de treball; en aquests casos, és important l'existència d'agents intermediadors entre la persona demandant d'ocupació i les empreses que n'ofereixen. El dispositiu d'inserció és un d'aquests agents intermediadors que forma part del mercat de treball.

La funció intermediadora exigeix als dispositius que mantinguin una doble òptica: la d'orientació vers les persones i la d'interacció amb les empreses. Aquesta doble tasca ha de possibilitar l'espai i els recursos necessaris per al desenvolupament dels processos d'inserció, en aquest cas dels/de les joves



La línia en què centren els esforços les entitats és la d'orientació. És aquella que fa que el/la jove millori la seva ocupabilitat a través del desenvolupament competencial possibilitat pel projecte professional. El procés d'inserció que realitza el jove transcorre per diferents moments (contacte, inici, definició i execució del projecte professional, i assoliment dels objectius), en els quals interactuen elements de treball específics. L'assessorament és el mecanisme que impulsa l'avenç del procés.

El segon enfocament, la interacció amb l'empresa, és el que queda més diluït en la tasca dels dispositius. Aquesta estratègia cerca establir vincles de col·laboració amb l'empresa amb l'objectiu d'afavorir que aquesta participi en l'activitat del centre (en especial, en aquelles accions dirigides a promoure el desenvolupament competencial dels/de les joves) i millorar les possibilitats d'incorporació i manteniment del lloc de treball.

Per tant, la *Proposta metodològica* es presenta en tres eixos, i en aquest document es recull concretament el tercer:

- Orientació: Elements del procés (vegeu *Versió reduïda d'Orientació*)
- Orientació: L'estratègia d'assessorament (vegeu *Versió reduïda d'Orientació*)
- Interacció amb les empreses

## → INTERACCIÓ AMB L'EMPRESA

Les dues funcions principals dels dispositius d'inserció són:

- > la funció d'ORIENTACIÓ amb els/les joves
- > la funció d'INTERACCIÓ amb les empreses

El que es presenta en aquest document és un plantejament dels elements i les fases per a desenvolupar la funció d'interacció amb les empreses des d'un enfocament estratègic.

Es parteix de la necessitat dels dispositius de disposar d'elements tècnics per redefinir l'estratègia de treball amb l'empresa, ja que en ocasions:

- > la relació es basa en una suma de transaccions poc estratègiques, de caràcter puntual i molt enfocades al moment de la contractació
- > s'exploten poc les oportunitats de treball des de la idea de vincle per a la col·laboració; una col·laboració que hauria de ser permanent i bidireccional

El que s'aporta, doncs, en aquest treball són elements per a facilitar un canvi d'enfocament en el treball amb les empreses. En un dispositiu d'inserció, l'empresa no ha de ser un recurs que s'utilitzi puntualment, sinó un agent visible, participatiu i involucrat en els processos d'inserció dels/de les joves.

El teixit empresarial ha de ser un aliat per als dispositius, i perquè sigui així aquests han de definir molt bé l'estratègia:

- (1) Els elements (*què*): els objectius de la interacció amb l'empresa (per a què), el producte i la cartera de serveis que s'oferiran (què), el client diana al qual es dirigirà (qui) i la imatge que s'utilitzarà
- (2) Les fases (*com*): la prospecció i investigació (recerca), la divulgació i contacte (aproximació), i la negociació i col·laboració (consolidació)

# 1. ELEMENTS ESTRATÈGICS.

## Objectius, producte i cartera de serveis, client

Definir l'estratègia per a la interacció amb l'empresa requereix plantejar-se una pregunta: quina és la finalitat de la col·laboració entre l'empresa i el dispositiu? Una molt possible resposta podria ser arribar a acords que beneficiïn les dues parts.

En aquest context, el concepte «col·laboració» suggereix idees com ara acords, interès, beneficis... Per tant, una bona col·laboració pot comportar: vincle, implicació, participació... I és a través d'aquesta que:

- es podrà millorar la contractació dels/de les joves que s'atenen
- s'implicarà les empreses perquè participin activament en els processos d'inserció dels/de les joves

Però, de la mateixa manera que la relació d'orientació amb els/les joves es fidelitza –en gran part– perquè se'ls ofereixen serveis i recursos que donen resposta a les seves necessitats, amb les empreses es fidelitza –també en bona mesura– perquè es posa al seu abast un producte i una cartera de serveis que els poden ser d'interès. Un interès que, com es veurà més endavant, es pot concretar per exemple, en:

- recursos diversos d'assessorament gratuïts per a l'empresa
- possibles treballadors/es formats/des «a mida»
- candidats/es a llocs de feina preseleccionats/des
- seguiment personalitzat postcontractació amb el/la treballador/a i amb l'empresa
- etc.

La relació de col·laboració entre l'empresa i el dispositiu es materialitza, doncs, en acords que beneficiaran ambdues parts i que cercaran un vincle des de la implicació.

Els punts d'acord són molts i molt diversos. Es tracta de plantejar una bona estratègia d'interacció perquè tothom hi surti guanyant: l'empresa i el/la jove.

Així, a l'hora de definir l'estratègia cal tenir en compte alguns elements:

- > Els objectius:
  - per a què es cerca la col·laboració amb l'empresa
  - enfocats a què es vol i es pot aconseguir, què es vol i es pot oferir
- > El producte i la cartera de serveis:
  - què és el que s'ofereix finalment a les empreses
  - enfocats a l'oferta i tenint en compte què aporta als/a les joves que s'atenen
- > El client:
  - a qui es vol adreçar el dispositiu
  - enfocats a qui es vol que sigui el client diana, el tipus d'empreses amb què es vol treballar

Abans de presentar amb més detall aquests elements, un últim apunt. La funció d'interacció amb l'empresa ha d'incorporar de manera transversal algunes variables: l'edat, el gènere i la interculturalitat. Perquè es treballa amb joves, nois i noies, autòctons i immigrants, i informar i sensibilitzar sobre quina és la seva situació (general i específica), les seves necessitats, oportunitats, etc. és una tasca que ha d'estar permanentment present en l'estratègia d'interacció.

Ara sí, és presenten els elements estratègics amb més detall:



## ELEMENTS ESTRATÈGICS

objectius	producte	client	imatge
-----------	----------	--------	--------



Plantejar els objectius implica preguntar-se PER A QUÈ?

- Què vol oferir el dispositiu?
- Què vol obtenir?
- Quin tipus de relació vol establir?

En relació a aquestes qüestions, el dispositiu ha de poder vendre el seu servei d'interacció, i obtenir a canvi:

- la implicació de les empreses en els processos dels/de les joves
- l'increment i la millora de les possibilitats de contractació i de manteniment dels/de les joves, tot tenint en compte que el dispositiu ha d'ajustar l'oferta del producte a la naturalesa de cada empresa

A la *Guia Metodològica de intermediación laboral con empresas*<sup>1</sup> es destaca que en la consecució d'aquest objectiu hi ha inclosos altres objectius subsidiaris:

- (1) Estudiar i dominar la tendència del mercat laboral local (context)
- (2) Definir el cercle d'empreses diana a les quals dirigir-se (clients)
- (3) Crear un discurs i una imatge per al producte (producte)
- (4) Preparar l'estratègia de venda per a cada empresa (estratègia)
- (5) Oferir el servei personalitzat i tancar el tracte (venda)

<sup>1</sup> Colomer, M. *Guía metodológica de intermediación laboral con empresas* (2008)



## ELEMENTS ESTRATÈGICS



Per definir el producte i cartera de serveis que es vol oferir cal preguntar-se QUÈ?

- Què es vol oferir a les empreses?
- On es vol arribar?
- Quin producte es vendrà? I quina cartera de serveis?

D'entrada, un apunt: com es diu a la *Guía de intermediación laboral con empresas*, en general aquestes prefereixen personal «preparat», amb formació tècnica i el rodatge competencial adquirit a través de l'experiència competencial, d'acord amb el perfil que requereix el lloc de feina. Els/les joves no han tingut el temps per estructurar i consolidar les competències suficients. És a dir, per a l'empresa no són encara professionals capacitats/des, tot i que sovint se'ls reconeixen qualitats potencials (especialment en el terreny de les competències transversals). Dit d'una altra manera, si s'enfoca l'aproximació a l'empresa basant-se en «el/la jove preparat/da» com a argument central, la venda perd força. I encara que el/la jove sigui un/a bon/a candidat/a, l'aproximació a l'empresa té molta més força si es ven tot un servei, i no una persona concreta.

El producte que es pot vendre és un servei integral i gratuït que ajusta la seva oferta a les necessitats de cada empresa. Un servei integral amb una oferta que comprèn prestacions de prevenda, venda, postvenda i transversals:

- assessorament per a la detecció i l'anàlisi de les necessitats de l'empresa (prevenda)
- proposta de les prestacions que ofereix d'acord amb les necessitats diagnosticades (prevenda)
- gestió i execució de les propostes pactades (venda)
- seguiment de la implementació de les propostes (postvenda)
- assessorament i gestió legal (transversal)
- assessorament per incorporar mesures en matèria d'igualtat d'oportunitats (transversal)
- manteniment de la col·laboració (transversal)

Es pot fer explícit a l'empresa que el servei que s'ofereix és gratuït, però que això no vol dir que no tingui un cost (un cost que assumeix l'Administració i, en alguns casos, també el dispositiu). És per això que, a tall de proposta i a criteri de cada dispositiu, es pot plantejar la possibilitat de quantificar el cost de cada servei, posar-hi preu i presentar a l'empresa la cartera de serveis juntament amb les tarifes. Es pot cobrar a l'empresa una part o la totalitat del cost.

Una vegada superats el contacte inicial i les primeres experiències amb èxit, és el moment de concretar que la col·laboració amb aquella empresa quedi afirmada. A partir d'aquí, els serveis descrits de pre i postvenda passen a incloure's en el manteniment de la col·laboració, ja que deixen de ser puntuals i han d'alimentar-se de manera transversal.

Les prestacions que el dispositiu pot oferir són moltes i molt variades; en la majoria d'ocasions s'apliquen i executen com a accions soltes, a mesura que van apareixent les demandes de l'empresa. És més productiu etiquetar els productes, estructurar-los en un servei i vendre'ls com a tal.

La proposta que es presenta estructura tot el paquet d'estratègies, accions, ofertes i possibilitats de treball amb l'empresa en una cartera de serveis i unes accions de participació:

- Cartera de serveis: conjunt de l'oferta que es posa a disposició de l'empresa
- Accions de participació: possibilitats de treball conjunt per donar resposta a les necessitats de l'empresa i dels/de les joves.

A tall d'exemple, una mostra de cartera de serveis, que es rescata de la *Guía de intermediación laboral con empresas*:

## BREU MOSTRA DE CARTERA DE SERVEIS

SERVEIS EN CARTERA	DESCRIPCIÓ
Assessorament per a la detecció de necessitats i definició de plans de millora	Aquest és un servei potent, ja que és una prestació dirigida en exclusivitat a fer que l'empresa pugui realitzar un diagnòstic de la seva situació, identifiqui les seves necessitats de millora i planifiqui de manera estratègica.
Assessorament per a l'anàlisi de necessitats de contractació al llarg de l'any	Un estudi detallat de la dinàmica de l'activitat anual de l'empresa i del flux de contractació, permet ajustar les col·laboracions formatives i d'incorporació entre el dispositiu i l'empresa (per exemple, proposar una formació intensiva en l'empresa, just abans d'una punta estacional). És important realitzar l'estudi anualment, ja que els períodes d'inici i finalització de les accions que realitza el dispositiu poden anar variant i es tracta de trobar fórmules que puguin encaixar.
Assessorament per a l'anàlisi i la definició de perfils competencials	El model de competències està molt present al mercat, si bé hi ha força empreses que no l'han aplicat a la seva política de recursos humans. És important que el dispositiu faciliti les eines perquè l'empresa canviï la definició de perfils professionals a partir de funcions, tasques i requisits personals per a la definició de perfils a partir de competències. Aquesta aposta garanteix que el que s'està valorant del/de la candidat/a són les seves capacitats objectives.  És important detallar el perfil requerit perquè en ocasions les ofertes es llancen sota una categoria (ajudant de cuina, per exemple) i amb quatre indicacions sobre requisits exigits i la feina a realitzar. Aquesta falta de precisió acostuma a ocasionar equívocs i diferències importants entre la idea que té l'empresa (i creu que emet), i la idea que es fa el dispositiu.
Assessorament per a la definició d'ofertes laborals	L'assessorament s'ha de fer d'acord amb el model de competències, perquè també avaluï una descripció lluny de qualsevol manifestació de discriminació.
Realització de processos de preselecció	Mitjançant els processos de preselecció, l'aparellament es dona entre oferta laboral i el/la candidat/a. És a dir, a l'empresa no li arriba un/a demandant d'ocupació, se li proporciona un/a candidat/a òptim per ocupar aquest lloc de treball concret.
Reclutament actiu de personal	El dispositiu és un proveïdor permanent de personal, ja que coneix les necessitats de l'empresa i l'ocupabilitat dels/de les joves que atén. Per al reclutament eficaç, es realitzen processos de selecció. Es planifiquen obrint totes les possibilitats viables: poden constar d'una entrevista o d'una seqüència que combini dinàmiques grupals, proves reals i entrevistes. Es poden fer al centre, a l'empresa o en ambdós llocs, i les pot realitzar el/la tècnic/a del centre o un/a professional de l'empresa. Cada procés de selecció té el seu format; l'única cosa important és que garanteixi que respon a les necessitats de les persones i de l'empresa (i no només de l'empresa) i que estigui estructurat.  Davant de l'empresa cal deixar clar que el dispositiu se centra en la qualitat (presentació de candidats/es preseleccionats/es i compromís de fer un seguiment exhaustiu del procés d'incorporació, adaptació i manteniment al lloc de treball), i no en la quantitat (ja que no assegura que sempre que l'empresa exigeixi personal, pugui proposar candidats/es).
Seguiment incorporat	A través del seguiment es consolida l'objectiu laboral del/de la demandant, s'afavoreix el seu creixement competencial progressiu en un context laboral, es facilita el manteniment al lloc de treball (fidelització per a l'empresa) i es potencia la promoció laboral (en la mateixa empresa o en una altra, segons com vagi la negociació amb el/la jove i l'empresa).  El tipus (tutories telefòniques o en el centre, visites a l'empresa, etc.) i la periodicitat del seguiment es pacta a tres bandes. Poden donar-se diferents situacions, des de la conclusió que el seguiment no té sentit fins a la realització de tot tipus d'accions simultàniament i en intensitat temporal.
Resolució d'incidències	En qualsevol moment del procés, l'empresa disposa d'un/a interlocutor/a per comentar les incidències sorgides, que li dona resposta al més aviat possible.  En aquest sentit, és important que en presentar el grup de joves en genèric o un/a o més candidats/es, s'exposin els seus punts forts i potencialitats, però també els seus punts febles. També es presentarà com es poden treballar aquests segons des de l'empresa preventivament i resolutivament, sempre amb caràcter constructiu. El treball d'intervenir persegueix que el/la tècnic/a guardi l'objectivitat i mantingui una posició d'equilibri, és a dir, davant dels conflictes possibles o reals, cal proporcionar estratègies a ambdues parts per a la seva gestió. Així, l'empresa agraeix que el/al jove que s'incorpora vagi acompanyat/ada d'un «manual de possibles contingències» i de «servei tècnic».

	En aquest apartat també s'inclouen les incidències relacionades amb el servei: resoldre necessitats urgents de personal (substitucions, reforços, etc.), gestionar una qüestió legal urgent, etc.
Assessorament tècnic per a la implementació d'accions i mesures de responsabilitat social corporativa	<p>Convidar l'empresa perquè conegui la rendibilitat que pot obtenir mitjançant la implementació de mesures i accions relacionades amb la responsabilitat social corporativa. Informar, també, de les obligacions establertes pel marc legal. En definitiva, informar de les oportunitats que aquest fenomen obre: beneficis alts (una empresa que mira pel seu personal és una empresa més competitiva i productiva), costos baixos (un procés d'assessorament per al diagnòstic i la definició i el seguiment d'un pla de millora, ja que la implementació és de caire intern i es pot realitzar en el temps que l'empresa necessita).</p> <p>La tendència d'incorporar «deures socials» en l'empresa és, cada vegada més, una realitat. Aquest és l'escenari present: col·laborar amb una organització des d'un enfocament vinculat a l'acció social dona prestigi a l'empresa i resol una exigència creixent de la societat.</p>
Assessorament en legislació laboral	La majoria d'empreses que conformen el teixit empresarial català són petites i mitjanes. Hi ha una progressió ascendent per part d'aquestes a agrupar-se i quasi totes les agrupacions empresarials tenen un servei d'assessorament legal per a qüestions laborals que no pot donar resposta al volum de demanda de les empreses membres. L'assessorament legal des del dispositiu és un complement de valor.
Observatori per a la no-discriminació	Oferir coneixement en temes tan variats com ara immigració, interculturalitat, gènere, adolescència, etc. i posar-lo al servei de l'eradicació de les formes de discriminació subtils (gairebé invisibles) que es puguin estar donant en l'empresa. Aquesta pràctica es portarà a terme sense judicis de valor i sense emfatitzar els errors que es puguin detectar; es portarà a terme amb actitud assertiva i en clau constructiva, proposant estratègies de millora tangibles.

La interacció amb l'empresa es genera des dels serveis que el dispositiu posa al seu abast. Uns recursos i serveis que han d'afavorir el desenvolupament competencial dels/de les joves i l'accés d'aquests/es al mercat de treball com a producte del seu projecte professional. Així, el dispositiu haurà de buscar i generar en el mercat oportunitats de feina per als/a les joves d'acord amb el seu objectiu laboral.

Per tant, la interacció s'entén com l'espai compartit entre el dispositiu i l'empresa, on:

- Poden coexistir activitats amb un mateix fi, afavorir que el/la jove construeixi competència professional, independentment de que es realitzin al dispositiu o a l'empresa.
- S'estableixen relacions entre ambdues parts perquè els/les joves puguin trobar una feina que les empreses necessiten cobrir.

Així, la relació entre el dispositiu i l'empresa es basa en cobrir necessitats pròpies que l'altre pot satisfer: l'empresa necessita personal i el centre necessita llocs de feina de qualitat. El tipus de pacte que s'estableix és just.

Per tant, l'empresa pot constituir-se com un agent actiu per a la construcció de competència professional dels/de les joves i tothom hi surt guanyant:

- El/la jove perquè millora el seu capital competencial.
- El dispositiu perquè afavoreix la incorporació dels/de les joves al mercat de treball.
- L'empresa perquè cobreix llocs de feina amb personal qualificat i/o prepara el personal segons les seves necessitats. Conseqüentment, millora en eficàcia i eficiència (millora la productivitat, la competència i la gestió dels recursos humans).

A continuació es proposen algunes accions de participació, a tall d'exemple, extretes de la *Guía de intermediación laboral con empresas*:

## BREU MOSTRA D'ACCIONS DE PARTICIPACIÓ

ACCIONS	DESCRIPCIÓ
Espai per a la recerca de feina	<p>Aquest recurs s'acostuma a explotar en el tram final del procés d'inserció, però la seva utilitat és transversal al llarg de tot el procés perquè aporta informació real del mercat de treball. La recerca de feina pot anar en paral·lel al desenvolupament del projecte professional. També pot ser una eina vàlida per investigar ocupacions (condicions laboral i perfils competencials) a través de les pàgines especialitzades en mercat que es troben a Internet, de la premsa...</p> <p>La gestió d'oferta laboral que realitza el dispositiu implica, per una banda, una gestió amb el mercat que ofereix treball i demanda personal: repassar les ofertes laborals que es generen, descartar aquelles que són enganyoses o que proposen unes condicions per sota de la legalitat i l'ètica, seleccionar i prioritzar les ofertes més coherents, investigar les més ben considerades per obtenir més informació (requisits, condicions, funcions i tasques, competències, etc.), exposar l'oferta laboral amb la informació recollida per a què els/les joves puguin incorporar-la en la seva recerca.</p> <p>I, per altra banda, també implica un assessorament per a la gestió de l'oferta que realitza el/la jove demandant d'ocupació i possible candidat/a a ocupar els treballs oferts: per conèixer les vies i trobar les ofertes, per tenir criteris d'anàlisi i selecció, per investigar aquelles que semblen interessants i obtenir la informació clau, i per mobilitzar el contacte i l'autopromoció.</p> <p>Totes aquestes estratègies s'hauran d'incloure dins d'una planificació i seguiment de recerca de feina que ha de recollir: número d'oferta i data; descripció d'elements clau de l'oferta (requisits, condicions, funcions i tasques, competències, etc); via per la que s'ha trobat (autocandidatura, xarxa de contactes, Internet, premsa...); empresa (tipus i dades); contacte (tipus contingut i data del contacte); seguiment i resultats.</p> <p>És de suposar que les ofertes més beneficioses seran les que provenen d'empreses conegudes, en borsa i/o col·laboradores. Per aconseguir que la relació sigui més fluïda i productiva, es pot preparar aquest recurs per a la recepció telemàtica de les ofertes, creant un espai virtual conjunt en què les empreses puguin emetre les seves ofertes (d'acord amb el perfil de candidats/es que participen en les accions del dispositiu) i on el dispositiu pugui proposar candidats/es (d'acord amb les necessitats que coneixen de les empreses i/o amb les ofertes laborals concretes emeses). Encara se'n pot treure més rendiment si els/les joves disposen d'accés directe a aquest espai virtual i autopresenten el seu retrat competencial, el seu currículum o la seva candidatura a un lloc de feina.</p>
Pràctiques com a element d'exploració i formació	<p>En general, les pràctiques van incorporades als cursos de formació ocupacional (en qualsevol dels formats en què es presenta aquest tipus de formació) per tal de fixar els coneixements tècnics i com a porta per a la contractació. Aquest període permet al/la jove conèixer, des de la pròpia experiència, el funcionament i l'organització d'una empresa, així com poder desplegar les seves competències transversals. Les pràctiques també poden gestionar-se com una acció d'orientació al marge del curs ocupacional; llavors poden tenir diferents formes i funcions. Aquí se'n proposen algunes de poc habituals:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ <b>Definició ocupacional:</b> a través d'un itinerari de pràctiques, provant diverses ocupacions en diferents empreses. Això li permet definir amb més coneixement l'objectiu laboral, a partir de l'experimentació en un context real.</li> <li>→ <b>Formació concertada:</b> sota el paraigua d'un conveni de pràctiques, el/la jove segueix una formació pactada entre ell/a, l'empresa i el dispositiu. El programa formatiu pràctic resultant ajusta les necessitats de desenvolupament competencial de la persona a la dinàmica de treball d'una empresa en concret. Així, s'aprèn un ofici posant en joc les competències necessàries segons l'organització de treball definida en aquesta empresa i, com a conseqüència, es converteix en un/a treballador/a potencial de l'empresa en qüestió.</li> </ul> <p>El contingut de la formació no respon només a les necessitats de l'empresa quant a competències tècniques, mitjançant la tutoria laboral i l'avaluació contínua, s'inclou l'adquisició de competències més horitzontals (bàsiques i transversals, aptituds i actituds). En el seguiment de pràctiques s'ha de recordar a directius/ives i a empresaris/àries que el més important no és el que avui sap o no sap el/la jove que està en pràctiques, sinó la capacitat d'aprenentatge. S'ha de ser conscient que aquest és el vertader capital que aporten a l'empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ <b>Prova laboral:</b> mitjançant la garantia que ofereix el conveni, es pot efectuar una estada temporal en una empresa per provar i mesurar el seu acompliment competencial en el context laboral real. Aquest assaig pot tenir una durada variable, tot i que no acostuma a superar el mes i es pot dur a terme per a la consecució de diferents objectius. Per exemple: 1) persona amb poca experiència laboral en una ocupació que usa el període provatori per agafar seguretat i confiança; 2) el/la tècnic/a d'orientació proposa a la persona i a l'empresa aquest període perquè es coneguin i poleixin possibles dubtes o desacords abans del contracte.</li> </ul>



	<p>Fins i tot es podria crear un portal virtual on demandants i empreses trobessin tota la informació pel que fa a les pràctiques laborals en empresa, una espècie de base de dades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepte i experiències</li> <li>- Notícies, projectes, estudis d'interès relacionats</li> <li>- Requisits i condicions mínimes que han de complir ambdues parts</li> <li>- Fons de documents necessaris</li> <li>- Llista d'empreses disposades a acollir persones en pràctiques</li> <li>- Característiques i programa de cada empresa</li> <li>- Interessos i necessitats de les persones</li> <li>- Calendari de possibles estades</li> <li>- Experiències narrades en primera persona per altres persones</li> <li>- Llocs d'opinió i contacte (fòrums, xats, etc.)</li> <li>- Assessorament amb possibilitat de contacte directe del dispositiu amb els/les joves i amb l'empresa</li> </ul>
Visita a diferents centres de treball	<p>Hi ha empreses (de serveis, laboratoris, universitats, centres d'investigació, indústries del sector energètic) que, en ocasions, obren les seves portes al públic. Des del punt de vista empresarial, la política de portes obertes es concep com una operació d'imatge, de publicitat i de relacions públiques, que sovint es representa mitjançant la visita guiada. En qualsevol cas, es pot lligar una visita puntual amb una empresa (millor si és col·laboradora). És una forma diferent d'aproximació a un entorn laboral que resulta llunyà a moltes persones, especialment als/a les joves. És important que la visita es prepari prèviament i que el grup sàpiga quina informació haurà d'extreure.</p>
Visita a diferents gremis i plataformes empresarials de la zona	<p>Visitar un gremi o una agrupació empresarial (prengui la forma que prengui: foment, cambra, associació, confederació, etc.) de petites, mitjanes o grans empreses resulta també altament enriquidor, ja que el/la jove aborda el mercat de treball en una dimensió més àmplia. Aquestes organitzacions solen gestionar una borsa àmplia d'ofertes laborals generades per les seves empreses. Això aporta un volum molt superior d'oportunitats de treball i, per aquesta raó, també és productiu per al dispositiu mantenir una estreta relació amb les entitats esmentades.</p>
Visita d'un/a professional d'un sindicat, d'un gremi, d'una empresa, etc. al dispositiu	<p>La visita d'un/a professional al dispositiu pot tenir diverses finalitats: conèixer el perfil professional (es potenciarà que la definició sigui en clau de competències) de l'ocupació en què treballa aquest/a professional competent i/o conèixer el funcionament de l'empresa que representa són dues possibilitats.</p> <p>Qualsevol de les visites que s'han proposat com a desplaçament del grup a un lloc, es pot invertir i que sigui un/a treballador/a d'un sindicat, gremi o plataforma empresarial qui visiti el dispositiu.</p>
Processos de selecció simulats	<p>Un dels esculls amb què han de bregar els/les joves han de lidiar són els processos de selecció. De la mateixa manera que passa amb el procés de recerca d'ocupació, moltes vegades els/les joves no són conscients de les dificultats de superar els diferents passos del procediment; per aquest motiu atribueixen a causes alienes a la seva persona el fet de no superar la selecció.</p> <p>L'experiència, com més real, més afirma l'aprenentatge i el domini de competències exigides. Ja s'ha comentat que és interessant establir les formes de col·laboració més variades i creatives amb el màxim d'empreses rigoroses. Una d'aquestes línies de suport és aconseguir que una empresa que realitza processos de selecció complets i complexos (combinant dues o més activitats, com ara: dinàmiques de grup, jocs de rol, dues o més entrevistes individuals, tests, qüestionaris, proves laborals reals sense i amb temps límit, etc.) simuli l'execució d'un dels processos amb un grup de joves a tall d'entrenament. Es pot fer al dispositiu, però es millor que es faci directament a l'empresa. Aquesta activitat pot resultar productiva per a l'empresa, ja que de l'acció esmentada poden sorgir incorporacions.</p> <p>El treball individual també es pot resoldre demanant a una empresa que accepti incloure un/a jove (o més) en un procés de selecció, encara que no sigui com a candidat/a a ocupar el lloc de treball, sinó com a assaig amb l'objectiu que prengui nota de les seves reaccions i els seus punts forts i febles per millorar i enfrontar les proves següents amb més encert.</p>
Intercanvi d'accions dispositiu-empresa	<p>Sovint, des dels dispositius, es té el convenciment que les empreses no estan en disposició d'establir col·laboracions. La realitat és que hi ha tot tipus d'empreses i de respostes. Proposar un intercanvi d'accions entre el dispositiu i l'empresa facilita que una empresa s'impliqui en activitats mitjançant les quals els/les joves, en recerca o millora de feina, puguin desenvolupar millor les competències que el mercat els està exigint. Per tant, en la lògica de la negociació es tracta que ambdues parts guanyin.</p>

Un exemple que pot il·lustrar aquesta estratègia és proposar l'intercanvi següent: l'empresa organitza un procés de selecció exclusiu per als/per a les joves del dispositiu amb el compromís d'incorporar de manera prioritària aquells/es que superin el procés. Això ho portarà a terme a canvi que el dispositiu efectui un taller destinat a treballadors/es de l'empresa per al desenvolupament de competències transversals en el lloc de treball, del tipus «Millorar el treball en equip», «Tècniques per a la gestió de situacions d'estress» o «Estratègies per a la resolució de conflictes».

#### Contractació conveniada

El dispositiu pacta amb l'empresa un procés que té com a finalitat la contractació d'un nombre de persones (millor si s'estableix una temporalitat regular). Una experiència que es pot considerar una bona pràctica seria:

- Analitzar amb l'empresa les necessitats que té quant a flux estacional de contractació anual i definir els perfils competencials dels diferents llocs de treball que s'han d'ocupar.
- Pactar un procés de **capacitació competencial de joves «a mida»**, segons les necessitats de l'empresa. Es defineix un programa complet d'una durada intensiva, es marca un calendari fent coincidir l'acabament del període amb la punta de treball i la necessitat d'incorporació de personal, i s'hi destina un grup de joves que tenen com a objectiu laboral treballar en aquesta ocupació determinada. El nombre de participants ha de ser una mica superior a les vacants de llocs que cal cobrir, ja que el pacte amb l'empresa és que, en acabar l'experiència, contracti el 60% de joves, sempre que compleixin els requisits base (prèviament delimitats); cal preveure que hi haurà joves que no assoliran els mínims esmentats o que es retiraran en algun moment.
- El programa resultant inclou els continguts següents: **formació tecnicoprofessional i bàsica**, que ajusti els aprenentatges que rebran els/les joves a les competències necessàries requerides en els perfils competencials dels treballs que ocupin (fins i tot el/la professor/a pot ser un/a professional de l'empresa contractat/ada com a expert/a pel DO); **tallers per al desenvolupament de competències transversals**, com ara treball en equip, comunicació, relacions interpersonals, negociació, responsabilitat, organització de la tasca i gestió del temps; i, finalment, es conclou amb un període de **pràctiques**.
- Abans d'iniciar el període de pràctiques, s'acorda amb l'empresa fer una **preselecció de candidats** i es dissenya el seu pas per les pràctiques en funció dels resultats: «candidat/a ferm/a, per a qui les pràctiques són una prova laboral», «candidat/a dubtós/osa, per a qui les pràctiques són un procés de confirmació formativa i de prova laboral», etc. En el cas de joves immigrants que tenen una situació legal irregular, s'aprofita aquest temps per tramitar un expedient regulador mitjançant l'oferta laboral.

En acabar les pràctiques es pacta una **selecció definitiva** per a la incorporació amb contractació que parteix del compromís de donar feina al 60%. Si es dona la conjuntura que no s'assoleix aquest percentatge, s'afegeix una fase de prorroga, prevista i convinguda des de l'inici, de formació i/o pràctiques destinada a aquells joves que no han aconseguit encara els objectius mínims i amb aquest temps de més poden fer-ho.



## ELEMENTS ESTRATÈGICS

objectius

producte

**client**

imatge



En aquest cas cal preguntar-se A QUI?

- A qui es vol vendre el producte?
- Qui és el client?
- Quin és l'univers potencial, l'objectiu i el client diana?

Hi ha un procés a fer que comença amb la investigació de l'univers potencial i acaba amb la definició del client diana:

(1) Definir quin és l'univers potencial implica almenys:

- Anàlisi del mercat de treball local. Dades d'ocupació (taxa d'activitat, índex d'atur, etc.) segregant la informació per a les variables d'edat i sexe
- Identificació de sectors d'activitat. Revisió i detecció dels sectors de major activitat a la zona, dels emergents potencialment, dels que estan en crisi, etc.
- Selecció de sectors d'activitat que ofereixen possibilitats de treball en condicions dignes i d'ocupacions preferents tenint presents les ocupacions més demanades. Estudiar-los amb detall i desestimar aquells que es considerin de poca qualitat
- Sondeig de la composició i organització del teixit empresarial: per mida, tipus d'empresa segons el sector, per sistema d'organització...

Tot aquest procés s'ha de fer incorporant, de forma transversal, l'element «jove». Analitzar, identificar, seleccionar i sondejar incorporant la mirada al/la jove: dades específiques de joves, sectors d'activitat especialment sensibles a la incorporació de joves, condicions per als/per a les joves, sectors emergents en què puguin tenir cabuda...

(2) Detectar quin és l'univers objectiu requereix identificar els ítems que definiran «l'empresa mostra», aquella que millor representa el client diana. A la pàgina següent, es presenta una mostra de 'Fitxa d'Empresa' que recull la informació més significativa, i que té tres possibles usos per:

- Tenir recollida la informació de les empreses col·laboradores en una base de dades
- Obtenir un retrat de l'empresa mostra
- Investigar cada empresa

(3) Conèixer el client diana implica:

- Investigar de forma acurada i particular cada empresa abans de contactar-hi i negociar-hi
- La informació obtinguda a les fitxes ajudarà a definir quin es vol que sigui aquest client diana, posant especial atenció a les dades obtingudes en relació a la política de contractació i treball amb joves

Per acabar, els elements estratègics presentats han d'anar acompanyats d'un aspecte transversal i igualment clau: la imatge.

## → ELEMENTS ESTRATÈGICS



L'estratègia ha d'anar acompanyada d'un material/format de suport per presentar i promocionar el producte que es ven.

En el disseny de la imatge s'han de tenir presents diferents aspectes:

- Que estigui enfocat al client diana.
- Que capti l'atenció amb un alt contingut gràfic i amb un bon dinamisme visual.
- Que, mitjançant el material, es pugui veure i entendre la idea a la vegada.
- Que pugui ser un element de suport per al/la tècnic/a que visiti les empreses.
- Que el llenguatge estigui enfocat a la venda, sense caure en un discurs de caràcter educatiu.
- Que el missatge es fonamenti en un discurs tècnic i un estil comercial.

La imatge no té perquè reduir-se a un díptic. Hi ha molts i molt variats formats que conformen la imatge de cara a l'empresa: la pàgina web, els vídeos promocionals, la memòria d'activitats, un dossier amb la cartera de serveis...

En tot cas, és important que sempre es tinguin en compte els aspectes destacats anteriorment, que la imatge sigui compacta i integral i que es treballi amb un model corporatiu per a tots els formats.

També cal assegurar-se que la imatge facilitarà que arribi el missatge que es vol transmetre amb claretat i efectivitat.

Finalment, la informació ha de ser concisa i clara:

- Presentació del dispositiu (fitxa tècnica amb les dades, especialment de com contactar, la missió, la trajectòria, l'activitat).
- Cartera de serveis que ofereix a l'empresa.
- Llista d'empreses que col·laboren amb el dispositiu.
- Altres possibles informacions, per exemple: aprofundir en l'exposició d'alguna especialitat, fotos de les instal·lacions, experiències positives amb altres empreses...

## 3.2. FASES ESTRATÈGIQUES. Prospecció, investigació, difusió, contacte, negociació i col·laboració

Ja s'ha vist que la interacció amb l'empresa inclou un ampli ventall d'activitats, accions i estratègies. El que s'aporta en aquest punt és una proposta per articular aquest treball, desenvolupada per fases:

- Fase de **prospecció** (recerca àmplia).
- Fase d'**investigació** (recerca específica).
- Fase de **difusió** (aproximació col·lectiva).
- Fase de **contacte** (aproximació particular).
- Fase de **negociació** (prèvia a la consolidació).
- Fase de **col·laboració** (consolidació de la relació).

L'element central que guiarà el contingut de cadascuna de les fases és el/la jove i les seves necessitats i possibilitats.

És a dir, la prospecció, la investigació, la divulgació... s'han de realitzar contemplant que l'activitat del dispositiu es dirigeix a joves. Per tant, a tall d'exemple, la recerca incorporarà de forma transversal l'anàlisi dels sectors d'interès per als/les joves, la política de les empreses per a la contractació de joves, etc.

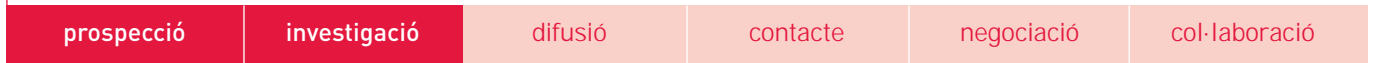
Això implica tenir un coneixement molt sòlid sobre:

- el mercat de treball i les seves necessitats
- els/les joves que s'atenen i les seves necessitats

Trobar, generar i potenciar punts de confluència serà una de les feines a fer dels dispositius.

Tot seguit es desenvolupa la proposta de fases estratègiques de la interacció amb l'empresa:

## → FASES ESTRATÈGIQUES



A la fase de PROSPECCIÓ es realitza una recerca àmplia per conèixer a fons la dinàmica del mercat de treball més proper.

De fet, el dispositiu d'inserció ha de ser una mena d'observatori del mercat de treball per poder extreure oportunitats de millora de l'ocupació. Des del dispositiu s'ha de mantenir actualitzat el pols del mercat laboral en el territori i aquest treball obliga a una investigació constant sobre la realitat de les empreses que conformen el teixit empresarial en el territori, tenint en compte, com ja s'ha dit abans, les variables edat, gènere i interculturalitat. És per això que l'estudi del mercat és una funció transversal al procés d'interacció.

La prospecció inicial generarà el producte a partir del qual es podrà aprofundir en la investigació de les empreses que puguin ser més interessants per als objectius del dispositiu. En exposar el contingut relatiu al client ja s'ha fet esment dels punts bàsics que ha d'incloure l'anàlisi del mercat prèvia a la definició de l'empresa mostra (vegeu element estratègic «client» del punt 3.1). Per a la prospecció és necessari tenir present especialment la informació obtinguda dels punts:

- Selecció de sectors d'activitat que ofereixen possibilitats de treball en condicions dignes i d'ocupacions preferents, tenint presents les ocupacions més demandades. Estudiar amb detall i desestimar aquells que es considerin de poca qualitat.
- Sondeig de la composició i organització del teixit empresarial: per mida (petita, mitjana o gran empresa); per tipus d'empresa segons el sector; per sistema d'organització (existència d'agrupacions d'empreses i de quin tipus, etc.).

La prospecció fa referència a l'aprofundiment en el coneixement d'alguns aspectes en concret. Per exemple:

- d'algun sector d'interès (per emergent, per actiu, perquè està en vies de creixement, perquè respon a la demanda d'un elevat nombre de joves del dispositiu, etc.)
- de la dinàmica de mercat d'una zona més delimitada
- del teixit empresarial d'una activitat i/o d'una especialitat ocupacional en un municipi
- de les organitzacions empresarials de la zona
- de les dinàmiques de contractació i manteniment de joves (en el teixit empresarial d'una activitat, en un sector emergent...)

En la mesura que sigui possible buscar informació i dades desagregades per edat, sexe i origen.

A la fase d'INVESTIGACIÓ es realitza una recerca específica per conèixer a fons el conjunt d'empreses seleccionades que es consideren clients diana.

Fer una bona investigació, acurada i detallada, permet obtenir informació que:

- aportarà una imatge general i clara de les empreses que es poden constituir com a clients diana
- permetrà seleccionar les empreses en base a informació objectiva i a criteris definits prèviament
- aportarà elements per iniciar la fase de contacte amb més seguretat.

A més, la informació que no s'hagi pogut trobar, es pot complementar en la fase de negociació. Així doncs, haver investigat acuradament l'empresa també permet detectar quina informació de l'empresa manca i/o es pot ampliar, reforçar...

Tot plegat ajuda a definir l'estratègia de venda amb més encert. Mostrar un coneixement exhaustiu de l'empresa des del primer contacte és una bona tècnica comercial, ja que demostra professionalitat i interès.

La informació important a obtenir, en la mesura que sigui possible, de la fitxa d'empresa (vegeu element estratègic «client» del punt 3.1) és:

- Tipus d'empresa (forma i activitat) i especialitat
- Mida
- Organització empresarial (central i nombre de centres de treball, empresa unitària, empresa familiar, cadena de franquícies, etc.)
- Comunicació externa (com es presenta davant de la societat)
- Mèrits (reconeixements, premis, etc.)
- Mesures de responsabilitat social corporativa (en matèria de gènere, d'inclusió social, de medi ambient, etc.)
- Organització interna (organigrama)
- Organització i política de recursos humans (a grans trets)
- Forma i distribució de contractació anual (estacional, puntes temporals, constant, plantilla més rotació, etc.)
- Perfils professionals requerits i condicions laborals ofertes
- Política específica per a la contractació de joves
- Informació específica de joves de les ofertes laborals (tipus de contracte, categoria professional, salari, etc)
- Altres que el dispositiu consideri d'interès

La informació no només es pot obtenir des de la mateixa empresa (a la web, a les ofertes de feina que fan públiques o amb una visita), sinó també a través d'altres fonts:

- pàgines web i contacte directe amb organitzacions empresarials (gremis, confederacions, etc.),
- contactant amb organismes socioeconòmics (oficina d'ocupació, cambra de comerç, departament de treball de l'administració competent, etc.)...

## → FASES ESTRATÈGIQUES

prospecció

investigació

difusió

contacte

negociació

col·laboració



A la fase de **DIFUSIÓ** es realitza una primera **aproximació col·lectiva** al conjunt d'empreses que s'han definit com a clients diana. L'objectiu és que coneguin el dispositiu d'inserció.

Buscar bones estratègies de divulgació serà la millor manera de garantir la possibilitat de contactar amb elles. Alguns indicadors de l'efectivitat de l'estratègia que se segueixi poden ser:

- La qualitat amb què arriba la informació: l'impacte positiu que el missatge pot causar a l'empresa dependrà en gran mesura de la imatge que es faci servir en la seva presentació, el llenguatge utilitzat, la claredat, etc.
- El nombre d'empreses a què arriba la informació: a quantes més empreses arribi el missatge que es difon, més possibilitats de contacte posterior hi haurà. En tot cas, s'ha de tenir present que la difusió massiva també pot anar en detriment de l'adaptació del missatge a la realitat de cada empresa i fer que es perdi, per tant, la qualitat del missatge.
- El cost que suposa el procés de difusió: les possibilitats pressupostàries en els dispositius d'inserció no solen ser molt grans. Aquest factor exigeix grans dosis de creativitat que permetin implementar estratègies que, amb una dotació econòmica, serien més senzilles. Hi ha opcions de baix cost que facilitaran fer viables estratègies efectives.

Alguns exemples d'accions de difusió que es destaquen a la *Guia de intermediació laboral con empresas* són:

- Enviament postal o informàtic dels díptics del dispositiu: per donar a conèixer el dispositiu i l'activitat.
- Butlletins informàtics: per informar a l'empresa de les activitats i novetats del dispositiu. Poden ser, per exemple, trimestrals o bianuals.
- Actes socials: convidar les entitats a una sessió informativa; programar un cicle de conferències relacionades amb les necessitats de les empreses, per exemple, sobre qüestions legals que els puguin afectar, sobre competències clau per a una organització competent, sobre com afecta a l'empresa la llei d'igualtat d'oportunitats home-dona...; jornades de portes obertes, etc.
- Seminari formatius adreçats a les empreses: monogràfics de curta durada. Poden ser ampliacions de les conferències, o sessions amb un contingut ajustat a la demanda específica de l'empresa.
- Enviaments massius d'informació a través de correu ordinari o electrònic, de temes que puguin ser d'interès (noves lleis, recordatoris de beneficis fiscals...).

El **CONTACTE** permet realitzar una **aproximació particular** i adaptada a cada empresa amb què es vol col·laborar. Aquest acostuma a ser telefònic, però també pot ser presencial.

S'acostuma de disposar de poc temps, sobretot si s'estableix contacte per via telefònica, i és important:

- Donar informació clau: per a això és convenient haver preparat abans la trucada, per exemple, i disposar d'un protocol. Cal afinar molt bé la informació que es vol donar, de manera que generi un interès en l'interlocutor (presentar-se, presentar breument el centre, fer una ressenya de les prestacions del servei dirigit a l'empresa...).
- Deixar espai a l'interlocutor: demanar opinió, estar pendent de les seves reaccions i donar resposta a les necessitats que pugui exposar explicant alguns serveis clau.
- Arribar a primers acords: que poden ser des de concertar una entrevista fins a començar a concretar possibles formes de treball.

Altres aspectes que cal tenir en compte són:

- Haver preparat bé la trucada, de manera que s'hagin previst les possibles respostes, reaccions, resistències... Fins i tot, si no es té experiència, haver assajat la trucada, ja que no es pot donar una imatge insegura, ni anar improvisant les respostes. Aquesta pot ser la diferència entre assegurar una futura empresa col·laboradora o perdre-la.
- Oferir els beneficis (i per tant, conèixer bé les necessitats de l'empresa), explicar el cost que pot tenir no negociar (si l'empresa no sent que hi guanyi res, visibilitzar què pot perdre si no aprofita l'oportunitat de negociar: per exemple, un servei de seguiment postcontractació, serveis d'assessorament...) i situar la negociació en un marc positiu, com un projecte conjunt.
- La imatge continua estant present com a part de l'estratègia a seguir. Hi ha d'haver una continuïtat en relació al format que hagi tingut la difusió, alhora que s'ha de poder adaptar, en cas que es consideri necessari, a l'empresa amb què s'estigui contactant.

La fase de contacte inclou diverses accions, que en el seu conjunt afavoriran que es pugui passar a negociar amb l'empresa:

- Preparació del contacte: per a això cal recuperar la informació que es té de l'empresa i preparar la trucada o visita tenint en compte aquesta informació.
- Realització del contacte: on es donarà informació clau del dispositiu, es tindrà en compte l'interlocutor i s'intentarà arribar a primers acords.
- Registre del contacte: es deixarà constància del contacte que s'ha fet (per exemple en una graella compartida per tots/es els/les tècnics/ques) amb la informació clau (empresa, data, qui ha contactat, breu resum del contacte, valoració, resultat i observacions).



## FASES ESTRATÈGIQUES

prospecció	investigació	difusió	contacte	<b>negociació</b>	<b>col·laboració</b>
------------	--------------	---------	----------	-------------------	----------------------



La fase de la **NEGOCIACIÓ** és el pas previ per a la consolidació. O sigui, en funció de com es desenvolupi la fase de negociació es podran arribar a acords de col·laboració i, per tant, a consolidar la relació entre el dispositiu i l'empresa.

Si el contacte ha anat bé, el següent pas és negociar a través d'una o més entrevista/es amb l'empresa.

Negociar significa buscar un acord mutu mitjançant el diàleg. És important buscar acords a mitjà –llarg termini negociant de manera integradora. És a dir, els acords han de satisfer ambdues parts, i donar resposta a les necessitats que puguin tenir tant el dispositiu com l'empresa. Això no treu que cada part, en alguna ocasió, hagi de fer concessions per aconseguir l'acord en els aspectes que valora més, cedint en altres factors més crítics. Cal tenir present, també, que trobar oportunitats de beneficis mutus requereix compartir informacions i potenciar al màxim la creativitat i la confiança mútua.

En el procés d'interacció amb l'empresa la negociació és, segurament, el moment cabdal en què es concreta la transacció. Per això, com es diu a la *Guia de intermediación laboral con empresas*, cal:

- Demostrar el coneixement que es té del mercat de treball en general i de l'empresa en particular.
- Detectar les necessitats i arribar a conclusions contundents.
- Exposar les característiques dels/les joves i la seva preparació competencial.
- Exposar els avantatges que pot tenir l'empresa contractant-los/les.
- Mostrar la cartera de serveis que des del dispositiu es poden oferir de manera gratuïta a banda de ser una possible font de reclutament de candidatures.
- Plantejar els beneficis de la col·laboració amb arguments evidents i amb exemples que ho corroborin.
- Tancar un compromís de col·laboració satisfactori per a ambdues parts.

Si s'arriba a un compromís de col·laboració és interessant que quedi registrat d'alguna manera (en forma de conveni, per exemple) i s'haurà d'anar revisant per valorar-ne la vigència, incorporar canvis en funció de noves necessitats i avaluar el compliment dels acords i l'assoliment.

A través de la **COL·LABORACIÓ** es consolida la relació entre l'empresa i el dispositiu d'inserció.

Seguint el fil de la negociació que es fa mitjançant la visita a l'empresa, en el millor dels casos, en aquesta primera visita s'arriba a uns acords per mantenir la relació fins a poder concloure un compromís de col·laboració. Tal com es deia, és convenient que es generi un document (conveni) de compromís que reculli els termes de l'acord:

- Objectius (què es vol aconseguir).
- Prestacions a què s'acull de forma transversal (de quins serveis generals es beneficia, en quins participa...).
- Accions adaptades (quines accions es dissenyaran i realitzaran de forma adaptada a l'empresa en qüestió).
- Resultats previstos (què es preveu aconseguir. Quins resultats s'esperen per a l'empresa i per al dispositiu).
- Responsabilitats (quin paper té cadascú, i a què es compromet).
- Condicions (pactes que s'han de donar per mantenir la col·laboració).
- Context (quin marc de treball es donarà per a la col·laboració).
- Calendari (temps).

El compromís requereix una revisió contínua d'ambdues parts per al compliment segons el que s'ha acordat, la reducció, l'actualització o l'ampliació. A més d'aquesta verificació general, és convenient fer una avaluació al final de cada acció puntual, sia formació, pràctiques, procés de reclutament, assessorament o qualsevol altra.

Cal tenir en compte que només amb una part de les empreses amb les quals s'ha aconseguit lligar una cita per negociar la venda, s'acaba consolidant algun vincle de col·laboració.

En relació a les fases estratègiques del procés d'interacció amb les empreses, s'aporten alguns apunts sobre el manteniment de la relació amb l'empresa:

- La tasca de manteniment de la relació és intrínseca a qualsevol relació que es vulgui consolidar a mitjà-llarg termini. S'hauran d'establir les estratègies oportunes en aquest sentit com: trucades regulars, visites, enviament d'informació que pugui ser interessant per a l'empresa, felicitacions en dates senyalades, etc. La relació s'ha de cuidar i no es pot donar per garantida la seva continuïtat pel simple fet que s'hagi signat algun tipus d'acord a l'inici de la col·laboració.
- També s'ha de tenir present que els/les interlocutors/es que es tenen amb l'empresa (amb el departament de recursos humans, per exemple), poden canviar i no tenen perquè seguir la mateixa estratègia que els seus o les seves predecesors/es. Per a això caldrà estar atents a qualsevol canvi de política interna de l'empresa i fer les passes necessàries per refermar l'acord, amb els canvis i adaptacions que es puguin requerir.
- Per part del dispositiu, i en la mesura que sigui possible, és convenient mantenir el/la mateix/a interlocutor (prospectador/a, tècnic/a d'inserció) amb l'empresa.



## 3.3. RECURSOS DE NEGOCIACIÓ PER AFAVORIR LA RELACIÓ AMB L'EMPRESA

En aquest apartat s'aporten alguns recursos de negociació que poden ser d'utilitat en la funció d'interacció amb l'empresa.

**Una bona negociació es basa en una bona comunicació.**

Per això és important comptar amb recursos que puguin ajustar-se a cada moment de la negociació: recursos per a la preparació de la negociació, per al desenvolupament i per a l'etapa de conclusions i establiment d'acords.

### III Recursos tècnics de negociació segons cada moment

Així, tot procés de negociació es compon bàsicament de tres etapes:

- Preparació, que és on la persona que negocia ha de dedicar tot el temps possible a analitzar la informació de l'empresa obtinguda de les fases de prospecció, investigació i contacte (vistes anteriorment) per plantejar els objectius concrets i precisos que es pretenen aconseguir.
- Desenvolupament, que són els moments on ambdues parts exposen les seves propostes i ofertes intentant, a través dels seus respectius arguments, arribar a una aproximació d'acord amb els interessos.
- Conclusions i acords, on, a través de les mútues concessions i alternatives, s'adquiriran una sèrie de compromisos que després es materialitzaran.

En cada moment hi ha un seguit de recursos que permeten assentar els elements bàsics. Tot seguit se'n detallen alguns per a cadascuna de les fases.

#### PREPARACIÓ

En un procés d'aquestes característiques la preparació i planificació són aspectes clau i impliquen comprendre la posició i els interessos propis, la posició i els interessos de la part de l'empresariat, les diferents possibilitats i les diferents alternatives. Per poder fer-ho de la manera més efectiva, la planificació ha d'encapçalar sempre l'inici del procés i s'ha d'anar revisant, si s'escau, a partir dels resultats que s'obtinguin en cada fase.

De fet s'ha de començar suposant que el camí no té perquè ser lineal i s'ha d'estar preparat/da per als canvis que es puguin donar en ambdues parts. En aquest cas, s'ha de tractar cada canvi com una oportunitat per aprendre i per avançar en el procés d'interacció. De totes maneres, tot i que la flexibilitat és important, s'ha de respectar el context i la meta principal plantejada.

Per tant, els eixos bàsics de la preparació seran:

- Preparar sempre les negociacions.
- Tenir clar quin seria un bon resultat tenint en compte els objectius i necessitats del dispositiu; per tant, les necessitats dels/de les joves, però també quines són les necessitats de l'empresa, quines opcions té per donar-hi resposta i quin seria per a aquesta un bon resultat.
- Fixar sempre un pla estratègic a través de la preparació d'arguments, intentant ser original i fonamentant-los amb demostracions.
- Definir quins seran els marges límit de la negociació i preveure què passarà si no s'arriba a un acord. Sempre poden trobar-se diferents alternatives.

En la següent taula es presenten una sèrie d'ítems, acompanyats de preguntes verificadores, que poden facilitar aquesta part de preparació de la negociació:

## QUADRE RESUM DE LA PREPARACIÓ D'UNA NEGOCIACIÓ

### QÜESTIONS

### PLA D'ACCIÓ

1. Objectius concrets d'aquesta negociació:

a) ..... b) ..... c) .....

Aquests objectius, estan adaptats a les necessitats de l'empresa? Poden ser complementaris a la seva oferta? Els objectius es troben dins els límits de la negociació de l'empresa?

Quina capacitat té el dispositiu de complir realment allò que s'ofereix en relació a la qualitat, el servei, etc.?

→ La foto ideal d'allò que es vol aconseguir. En anglès s'utilitzen les sigles BATNA (*best alternative to a negotiated agreement*) i fan referència a la millor alternativa. La definició d'objectius parteix dels principis de realitat i viabilitat, han de ser operatius i amb resultats visibles. Sempre s'ha de deixar un cert marge de maniobra per si cal fer concessions. Segons quins objectius poden portar al trencament de la negociació i, per això, abans de confirmar un objectiu, serà bo preguntar-se sempre si realment respon a les necessitats d'ambdues parts.

2. Les necessitats de l'empresa són:

Quina necessitat poden tenir de l'oferta que es fa des del dispositiu? Es coneixen suficientment les seves necessitats i s'hi han adaptat adequadament les propostes?

→ Aquesta informació permetrà ajustar molt millor els propis objectius i conèixer prèviament les possibilitats de negociació existents. És clau conèixer quin és l'avantatge diferencial que es pot aportar en relació a altres serveis que puguin semblar-se als que proveeix el dispositiu

3. Coneixement de la persona amb qui s'ha de negociar i autoritat de la persona interlocutora per acceptar els acords.

Es té suficient coneixement de la persona amb qui s'ha de negociar? Quin grau de coneixement pot tenir ella de la pròpia persona que negocia des del dispositiu i del dispositiu? Té suficient autoritat per acceptar les propostes que es facin des del dispositiu? Pot acceptar diferents alternatives o ho haurà de consultar?

→ Per una banda, és interessant conèixer al màxim l'altra persona, professionalment i personalment, per ajustar l'estil comunicatiu i l'estratègia. Per altra banda, és pràctic poder negociar directament amb les persones que hauran de prendre la decisió final en la negociació per optimitzar en temps i evitar distorsions d'informació que poden resultar de la transmissió de les nostres propostes o procés negociador.

4. En funció de la informació que es té, **preveure la línia que pot seguir l'entrevista i l'estratègia i tàctica a utilitzar.**

És adequat l'estil de negociar que s'ha previst en la negociació amb aquesta empresa? Les estratègies i tècniques són prou adients per aconseguir els objectius? Davant de possibles objeccions de l'empresa, l'argumentació prevista està suficientment demostrada i contrastada? El moment i lloc escollits per al procés és l'adequat per a l'empresa? Es negociarà en l'espai propi del dispositiu o en el de l'empresa? L'entorn físic previst per a la negociació, és el més adequat?

→ Pensar i dissenyar una proposta del desenvolupament detallant les diferents estratègies i tècniques possibles segons la informació recollida.

5. Si sorgeixen **possibles objeccions**:

a) ..... b) ..... c) .....

Les respostes seran:

S'han previst les possibles resistències que poden aparèixer durant el procés? S'han preparat suficientment els arguments, estratègies o tàctiques que permetin fer front a aquestes objeccions o resistències?

→ Acceptar amb normalitat la resistència. Tenir previstos els inconvenients o objeccions que pugui posar l'empresa permet tenir preparats arguments i propostes alternatives que evitin que aquestes objeccions puguin bloquejar la negociació.

6. Altres **coneixements i mitjans auxiliars** es pot preveure per donar suport a les propostes.

S'han previst propostes complementàries que permetin reforçar la proposta inicial? Es pot comptar amb recursos alternatius que puguin reforçar el valor de la negociació?

→ Recursos a l'abast que poden millorar les nostres propostes i opcions per a l'empresa.

7. Punt d'allunyament

S'ha previst quin és el límit mínim que es consideraria acceptable per iniciar un procés de col·laboració amb l'empresa?

→ És el punt menys favorable en el qual s'està disposat/da a acceptar un acord.

8. Pla B

Hi ha disposició a modificar l'oferta del dispositiu en benefici del procés o es prioritzen els objectius previstos inicialment? S'han previst alternatives compensatòries? S'han preparat tots els elements perquè l'empresa percebi que l'objectiu que es persegueix des del dispositiu és satisfer les necessitats i interessos d'ambdues parts?

→ S'ha de preveure que la negociació pot fracassar perquè no avanci i quedi aturada en un punt, perquè una de les parts se sent agreujada, per un incident aliè, perquè no s'arribi a cap acord, etc.  
Davant de qualsevol situació crítica és important tenir un «pla b», una estratègia alternativa.

Si la negociació es prepara amb temps i atenció, revertirà en terreny propi. S'obtindran, almenys, els següents beneficis:

- Aportarà confiança, ja que es tindran molt clars els objectius que es volen aconseguir i la manera de procedir.
- Permetrà pensar amb major precisió, ja que quan es coneixen les línies de l'estratègia a seguir és més senzill escoltar activament i concentrar-se en l'altra part. A més, en haver previst les objeccions i preparat arguments per contra-argumentar-les, la preocupació i tensió pel que pugui passar no serà una interferència.
- Permetrà parlar de manera més positiva i assertiva perquè s'haurà preparat una bateria de tècniques de comunicació i negociació a seguir.
- Optimitzarà el temps del procés. Haver explorat prèviament les necessitats i aspiracions de l'empresa, així com les pròpies, haurà permès establir una ruta que orientarà i centrarà les qüestions que interessa tractar.

## Desenvolupament

En aquesta etapa és necessari dominar totes les tècniques de comunicació, escolta i observació, ja que tot el procés de negociació està basat en la contínua transmissió d'idees, validades a través dels diferents arguments.

La finalitat de l'estratègia en una negociació no és de ser superior a l'altra part, sinó d'anar reduint a poc a poc les seves possibilitats de resistència.

Les negociacions integradores, com s'ha esmentat abans, són aquelles en què les diferents parts augmenten els guanys o beneficis a partir d'intercanvis. Són negociacions que requereixen unes tàctiques diferents a aquelles que es posen en joc en cas de les negociacions en què es perd o es guanya.

Es comença amb un inici més lent i exploratori i es basa el procés en una major col·laboració i en l'intercanvi d'informació. La negociació, en aquest cas, no va només destinada a obtenir valor, sinó també a crear-lo.

L'inici del procés ha de situar la negociació de manera positiva, com un esforç conjunt en què ambdues parts parteixen del convenciment que poden beneficiar-se, per a això, és clau destacar una posició oberta cap als interessos i les preocupacions de l'empresa. A mesura que es van coneixent aquests interessos i preocupacions no s'han de fer propostes amb molta rapidesa perquè una oferta prematura no es beneficiarà de la informació obtinguda durant el procés de negociació.

En tot cas, en qualsevol procés negociador hi ha dos elements clau: convèncer i persuadir

- es convenç mitjançant arguments demostrables, procés de tipus lògic que busca un canvi d'opinió en l'altra part.
- es persuadeix mitjançant l'empatia, tractant d'aconseguir que l'altra part accedeixi a la col·laboració i a l'acceptació de l'acord.

El procés de convenciment funciona segons el següent esquema:

- Conèixer els atributs de l'oferta.
- Conèixer les motivacions o necessitat de l'altra part.
- Utilitzar només arguments que representin avantatges per a l'altre.
- Exposar els arguments amb llenguatge positiu.

Per garantir al màxim l'èxit de les negociacions, presents i futures, i consolidar una relació, cal dedicar-li la mateixa atenció que se li dedicaria a una altra activitat d'interès. Aquest no és un exercici menor que s'ha de deixar a l'espontaneïtat del moment i, per tant, és clau:

### Crear confiança

La confiança es crea quan hi ha una evidència tangible que les paraules i accions de les parts estan en harmonia. S'han d'evitar compromisos que més endavant tal vegada no poden complir-se i fer sempre allò a què ens hem compromès.

### Comunicar

Les diferents parts han de comunicar els seus interessos, capacitats i preocupacions fent esment a les indicacions abans detallades.

### No amagar els errors

És habitual que es cometin errors. Reconèixer-los i tractar de corregir-los amb rapidesa i efectivitat sempre és el millor.

### Sol·licitar feed-back

Si tot sembla anar segons el previst no s'ha de suposar mai que l'altra part ho veu de la mateixa manera. Cal ser proactiu en el descobriment de problemes i la part contrària mostrarà respecte per això.

Hi ha elements sempre presents en tot procés negociador:

### III Les concessions

El nucli de la negociació es troba en l'intercanvi de mútues concessions. De la manera en què se sol·licitin o s'entreguin pot dependre l'èxit del procés. Per això té molta importància la forma de presentar-les i d'intercanviar-les.

Es podria dir que el moment més apropiat per fer una concessió ha de ser quan es percep que l'empresa ens pot oferir, a canvi, algun avantatge o compensació que ens resulta interessant.

És recomanable que, a banda de les concessions i alternatives que s'estigui disposat/da a realitzar, es tingui prèviament determinat fins a quin punt s'està disposat a cedir. És clau no seguir amb un diàleg per sota d'aquest mínim fixat, ja que no reportarà cap benefici real i fins i tot pot suposar una pèrdua de credibilitat professional si s'accepta.

Els límits màxims i mínims estan condicionats pels objectius que es volen obtenir de la negociació, tot i que també poden estar condicionats per altres variables que hi intervenen. Per exemple, quan la persona que negocia té la possibilitat d'oferir un major nombre d'alternatives que l'altra part, disposarà d'una posició més avantatjosa per negociar.

És important intentar que cada concessió que es vegi necessari fer quedi compensada per una concessió de l'altra part; en cas contrari, cada vegada s'estarà en una posició més dèbil.

### III La comunicació

*Vegeu punt 2.2 Estratègies per a l'assessorament, del capítol 2. Orientació. Estratègia d'assessorament.* La informació que s'aporta sobre comunicació és transferible al procés de negociació amb l'empresa.

### III Possibles barreres en la negociació

#### Objeccions:

Generalment no tots els arguments que es presenten són acceptats, moment en què l'altra part utilitza l'objecció. Però les objeccions no tenen perquè suposar un inconvenient important sinó que poden demostrar interès i donar pistes en relació a les motivacions reals de l'empresa.

Davant les objeccions cal veure si es tracta de discrepàncies o d'excuses i si és necessari donar-hi resposta o, en canvi, ignorar-les. En tot cas, hi ha maneres efectives de contrarestar les objeccions que poden ser:

- presentar arguments consistents
- acceptar la part de raó de l'empresa abans d'argumentar
- tornar l'objecció en forma de pregunta

Les precipitacions i l'ansietat que poden derivar-se dels moments més tensos poden constituir un perill per a la persona que negocia. Per això és important controlar-ho i es poden utilitzar tàctiques senzilles que poden ajudar, com pot ser parlar d'un tema sense relació amb la negociació o oferir cafès o refrescos.

#### Negociadors/es intransigents:

Si no s'està segur/a sobre l'actitud de l'empresa, és útil posar a prova la seva voluntat de compartir informació. Per exemple, deixant caure informació i observant què en fan. Si responen oferint informació, es tracta d'un/a interlocutor/a receptiu/iva; en cas contrari, la negociació serà més difícil.

També es pot optar per oferir a l'empresa dues solucions alternatives i demanar directament per quina de les dues optaria i per què; d'aquesta manera es pot obtenir més informació sobre les seves intencions, necessitats i prioritats, la qual cosa ens pot ajudar a revisar o reformular l'estratègia.

Estar disposat/da a deixar la negociació també pot ser pràctic en aquest cas. Si l'empresa veu que és un clar benefici arribar a un acord, pot deixar d'actuar de manera tan rígida, ja que li suposa el risc de perdre l'oportunitat d'arribar a algun acord.

#### Dificultats de comunicació:

La comunicació és el mitjà de la negociació i no es pot avançar sense ella. Una comunicació pobre provoca que allò senzill es pugui tornar molt complex i dificultar el procés. Quan es veu que la comunicació pot posar en perill la negociació es poden posar en joc algunes de les següents tàctiques.

- Demanar una pausa. Repassar mentalment què s'ha comunicat, com i qui ho ha fet. Buscar un patró. La confusió o malentès sorgeix d'un únic problema? Després de la pausa, presentar la qüestió de manera no acusatòria.

- Si una persona del propi equip de negociació es posa de mal humor o crea incomoditat a la part de l'empresa és convenient que una altra persona ocupi el seu lloc.
- Documentar conjuntament els avanços a mesura que s'assoleixen resulta particularment important en les negociacions amb múltiples fases, ja que evita que hi hagi moments en què alguna de les parts no accepti acords presos amb anterioritat.

## Conclusions i acords

De vegades és difícil determinar amb exactitud el moment adequat per al tancament. Al llarg del procés de la negociació s'han d'observar els següents signes de la part contrària que permetran identificar el moment d'iniciar el tancament:

- S'han llistat els serveis d'interès i accions concretes que poden alimentar la col·laboració.
- Cada vegada apareixen menys objeccions per part de l'empresa, que ofereix menys resistències davant l'argumentació que li arriba del dispositiu.
- Quan s'observa que, després d'un temps d'argumentació, l'ambient es relaxa o, fins i tot, quan l'ambient es torna distès i es comencen a parlar d'altres temes.
- Quan la part de l'empresa comença a demanar detalls concrets en relació al servei, el calendari, etc.
- En el moment que l'empresa pregunta si seria possible un període de prova.

Sovint es dona la confusió de pensar que l'objectiu final d'una negociació és signar un contracte. Però, en realitat l'objectiu que s'ha de perseguir és que mitjançant les clàusules de l'acord se'n garanteixi l'execució.

Un cop assolits els acords, és convenient tancar el pacte amb un document escrit perquè:

- Permet tenir un resum de tots els punts acordats, fet que evita malentesos.
- Serveix com a comprovant davant qualsevol dubte o aclariment, ja que ambdues parts disposen de la mateixa còpia del document.
- Serveix com a document «històric» i pot ajudar en successives negociacions.
- Si per qualsevol raó alguna de les parts no hi fos, les persones autoritzades podrien continuar o fer valer els acords.
- En el supòsit que alguna de les parts no complís algun dels acords del document, podrien aplicar-se mesures d'arbitratge d'una autoritat superior.

Un exemple accessible en forma de document escrit pot ser el conveni de pràctiques de les accions i programes d'ocupació del Servei d'Ocupació de Catalunya i del Departament de Treball de la Generalitat.

En cas que hi hagi un canvi inesperat en el camí, abans o després d'un acord (per exemple, problema amb un/a jove que ha anat a aquella empresa a fer pràctiques) s'ha de tenir molta cura, ja que aquests fets inesperats poden posar en perill els acords potencials o ja presos. Quan alguna cosa així passa:

- Cal determinar si l'acord encara té sentit o si fa falta desfer l'acord negociat.
- Posar-se en contacte amb l'empresa immediatament.
- Reconèixer la naturalesa del que ha succeït.
- Confirmar el compromís del dispositiu a treballar en el problema.
- Discutir conjuntament els principis i la intenció de l'acord.

## III Competències i estils de negociació

No existeix un consens generalitzat sobre quines són les competències més idònies ni sobre quines són les imprescindibles per negociar. En tot cas, a continuació se'n presenten algunes que es consideren importants:

- Tenir seguretat en un/a mateix/a: l'èxit està intrínsecament vinculat a què es pensa d'un/a mateix/a.
- Ser positiu/iva i optimista: el positivisme va estretament lligat amb una bona actitud. Ser optimista es relaciona amb el que la persona creu que pot arribar a ser i assolir.
- Ser conscient de la pròpia imatge: l'empresa es farà una primera impressió de la persona a partir de la seva imatge. Per això la imatge que es projecta en l'altra part pren rellevància en la negociació.
- Considerar i comportar-se com un/a professional: cal donar a l'orientació i la intermediació la importància que té, des del punt de vista de la pròpia professió i en el context del servei del qual es forma part.
- Ser expert/a en el producte: les possibilitats d'èxit augmentaran com millor es conegui el producte/serveis que s'ofereix/en.
- Predisposició a l'aprenentatge i la millora contínua.
- Treballar amb orientació als resultats: entenent que el procés és clau per assolir resultats, però amb consciència de quines són les fites a aconseguir.
- Ser bon/a comunicador/a.
- Orientació cap a la proactivitat: capacitat de generar idees, propostes i accions pròpies, sense necessitat de supervisió constant.

- Capacitat de treball en equip.
- Capacitat empàtica: capacitat de crear una bona relació amb l'empresa. Habilitat per interpretar les seves necessitats, generar confiança, crear clima de cordialitat i distensió que cal per prendre una decisió.
- Capacitat de projecció: capacitat, en altres paraules, de ser resolutiu/va, concret/a i saber tancar.
- Ser persistent: capacitat de buscar estratègies alternatives i de fer front a les objeccions i les resistències.

A continuació es presenta un quadre resum amb diferents possibilitats d'estils de negociació perquè cadascú pugui reconèixer-s'hi parcialment o total:

ESTIL	OBJECTIU	PERFIL
Formalista	Cobrir la seva motivació amb la sensació del deure ben fet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meticulós/a i perfeccionista</li> <li>- Cautelós/a i distant</li> <li>- Decisions basades en reglaments</li> <li>- Disposició a negociacions llargues</li> <li>- Es conforma amb un nivell mitjà, adequat amb els objectius</li> <li>- Testimonis per escrit</li> <li>- No s'implica emocionalment</li> <li>- Exigeix el compliment de l'acord</li> </ul>
Cooperatiu/iva	Evitar la confrontació i trobar una solució cordial i acceptable per a ambdues parts	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estil de caire paternal</li> <li>- Cerca l'harmonia i els punts en comú</li> <li>- S'implica afectivament</li> <li>- Facilita la informació</li> <li>- Confia en la paraula i en l'altra persona</li> <li>- Gran habilitat de relació</li> <li>- Cedeix de manera generosa</li> <li>- Escolta més que parla</li> <li>- Dedica temps a la negociació</li> <li>- No manipula</li> <li>- Busca la cooperació</li> </ul>
Diplomàtic/a	Buscar l'equilibri entre les parts intentant que els beneficis obtinguts siguin interessants per les dues parts	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accentuada prudència</li> <li>- Es mostra ferm/a si és necessari</li> <li>- És pacient, analític/a i equilibrat/da</li> <li>- Gran capacitat de diàleg</li> <li>- Li agrada negociar amb cordialitat</li> <li>- Bona gestió de les seves «expectatives»</li> <li>- No tracta de dominar, però és directe/a en els seus plantejaments</li> <li>- Dóna importància a les proves demostratives</li> <li>- És discret/a en la informació</li> <li>- No es compromet en allò que no pugui complir</li> </ul>
Impositiu/iva	Vèncer en la negociació a costa de l'altra part	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ferm/a, dur/a, impetuós/osa</li> <li>- Pretén arribar aviat a un acord</li> <li>- Empra el poder i la força com a element motivador</li> <li>- Crea un clima de tensió</li> <li>- Només coopera si s'accepten les regles del seu joc</li> <li>- Analitza cada argument exposat i posa objeccions</li> <li>- És explícit, precís i directe</li> <li>- No mostra cansament i dedica el temps que sigui necessari per negociar</li> <li>- Intimida amb el llenguatge verbal i els gestos</li> <li>- Parla més que escolta</li> <li>- Vol guanyar la millor part</li> </ul>
Dirigent	Aportar tots els mitjans necessaris per trobar solucions vàlides per satisfer les necessitats d'ambdues parts	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crea un clima d'objectivitat i cordialitat</li> <li>- Neutral i intenta resoldre més que no guanyar</li> <li>- Capacitat d'anàlisi i síntesi</li> <li>- Confia en l'altra part i busca acords a llarg termini</li> <li>- Domina les tècniques de comunicació i és creatiu/iva</li> <li>- És intel·ligent i elimina els prejudicis</li> <li>- No es deixa influir i està segur/a d'ell/a mateix/a</li> <li>- Ferm/a en els aspectes essencials, però flexible en els secundaris</li> <li>- No manipula la informació</li> <li>- Respecta l'altra persona i evita ferir</li> </ul>



entitats  
catalanes  
d'acció  
social



**PREMI CATALUNYA**  
ACCIO SOCIAL  
TERCER SECTOR  
2010

Treball i Ciutadania

Unió Europea  
Fons Social Europeu



Generalitat de Catalunya  
Departament de Treball

“  
a la feina  
iguals  
”