INFORME FINAL DEL PRÀCTICUM I

ALUMNA:	**MARÍA JOSÉ ARPI SOLER**
NIF:	46.728.056-Z
ESTUDIS:	LLICENCIATURA EN PSICOLOGIA
ASSIGNATURA:	PRÀCTICUM I
ÀMBIT:	PSICOLOGIA DEL TREBALL I LES ORGANITZACIONS: ORGANITZACIÓ I DESENVOLUPAMENT DELS RECURSOS HUMANS
PROJECTE:	**GESTIÓ INTEGRAL DE RRHH BASADA EN COMPETÈNCIES**
DATA:	Desembre 2004

ÍNDEX

INTRODUCCIÓ 3

CENTRE ON S'HA REALITZAT EL PRÀCTICUM 3

- *Característiques principals* 3
- *Història* 3
- *Òrgans de funcionament* 3
- *Trets bàsics de la pràctica al centre* 4

DESCRIPCIÓ DE L'ACTIVITAT REALITZADA 4

- *Concreció del projecte* 4
- *Raons de l'elecció i pertinença* 4
- *Informació bàsica i materials* 5
- *Agents implicats* 7
- *Metodologia i procediments* 7
- *Activitats* 7
- *Temporalització* 11
- *Avaluació de seguiment i resultats* 11

DISCUSSIÓ 11

CONCLUSIONS I PROSPECTIVA 12

VALORACIÓ PERSONAL 13

BIBLIOGRAFIA 16

ANNEXOS (Document Practicum1_arpi_annexos.pdf) 17

A: GUIÓ DE L'ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA REALITZADA ALS OCUPANTS DE LES PROFESSIONS 17

B: MAPA DE PROFESSIONS DE L'ENTITAT 18

C: FITXES DE LES PROFESSIONS DEFINIDES 19

D: DICCIONARI DE COMPETÈNCIES 41

E: FORMULARI D'AVALUACIÓ DE LES COMPETÈNCIES INDIVIDUALS 71

F: GUIA PER A L'AVALUACIÓ DE LES COMPETÈNCIES INDIVIDUALS 75

G: INFORME PER A LA IMPLANTACIÓ DEL PROJECTE COMPETÈNCIES 83

INTRODUCCIÓ

El projecte ha consistit en el disseny d'un sistema de gestió de recursos humans basat en competències. En concret, el projecte s'ha realitzat a l'empresa on treballo en l'actualitat, i s'ha basat en la descripció de les funcions i competències necessàries per a cadascuna de les professions de l'organització, la definició d'aquestes competències i les conductes associades al seu acompliment i l'establiment d'un sistema d'avaluació d'aquestes competències.

CENTRE ON S'HA REALITZAT EL PRÀCTICUM

- Característiques principals

L'entitat és una organització mitjana, amb 82 persones d'estructura estable, membre d'un grup universitari, sense ànim de lucre, orientada al foment de la recerca aplicada a l'empresa (transferència de tecnologia), la creació d'empreses de base tecnològica i la formació continuada de grau superior (formació de postgrau).

Es desenvolupen bàsicament activitats pròpies d'una gestoria (gestió econòmica de projectes, justificació de despeses i preauditories davant les institucions que subvencionen la recerca,...), activitats de consultoria especialitzada en R+D+I o de *coaching* organitzatiu en el viver d'empreses i activitats de gestió de la formació en l'àrea de postgrau, a banda de les activitats generals a tota empresa (àrees staff: recursos humans, marketing, administració,...).

- Història

L'entitat té 21 anys d'existència. Durant els primers 10 anys es va dedicar fonamentalment a les activitats de gestió de projectes d'innovació, essent una entitat pionera en la gestió de projectes cofinançats fons públic / fons privat, a la vegada que pioners en la transferència de coneixements entre l'entorn universitari i l'empresarial.

Des de principis dels anys 90, crea la divisió de formació continuada, especialitzant-se en la realització de formació de postgrau (màsters) i posteriorment també formació a mida per a l'empresa (in company).

Actualment, es troba en un moment en què la competència és més important que en els inicis, donat que altres entitats similars han recorregut un camí paral·lel, així com un moment on el canvi normatiu que s'està produint (noves lleis d'universitats, nou marc de recerca, declaració de Bolonya sobre la reordenació de les titulacions universitàries i de postgrau,...) pot ser generador de noves oportunitats.

- Òrgans de funcionament

L'entitat té com a òrgan de govern màxim el Patronat de la Fundació, presidit pel Rector de la Universitat, màxim representant de l'entitat, i on es manifesta el seu caràcter mixt entre la universitat i la societat. El Patronat compta així amb representants de la Universitat, de l'Empresa i de les Administracions.

Depenent del Patronat, la direcció executiva de la Fundació està a càrrec d'una Directora General, de qui depenen un Gerent, responsable dels àmbits financers, administratius i informàtics, i dos directors de les dues grans àrees d'activitat (innovació i formació). Aquestes figures directives, juntament amb un representant de marketing i un de recursos humans, constitueixen el comitè de direcció de l'entitat que es reuneix periòdicament. En dependència del gerent i dels directors d'àrea hi ha comandaments intermitjos encarregats de les diferents àrees operatives.

- Trets bàsics de la pràctica al centre

El present projecte s'engloba dins les activitats del departament de recursos humans. Aquest departament té una vida curta. Amb anterioritat a la seva composició actual, d'una persona amb dedicació a temps complert, havia estat ocupat per persones que compaginaven aquest càrrec amb altres encàrrecs a l'àrea de formació de postgrau. Els principals projectes que s'hi havien desenvolupat eren una descripció i valoració de llocs de treball i una avaluació de les persones a través d'un assessment center.

El projecte ha consistit en un treball de camp, amb una dedicació real d'unes 120 hores, destinades a realitzar entrevistes amb els ocupants dels llocs de treball avaluats i amb els seus caps, així com a reunions amb la direcció de l'entitat per a plantejar els objectius, pla de treball i avaluar els resultats obtinguts. En paral·lel a aquest treball de camp s'ha realitzat un treball d'anàlisi de la informació obtinguda i d'elaboració dels diferents documents que composen el projecte que és més difícil de quantificar, però que aproximadament ha comportat unes 150 hores de dedicació.

El projecte ha comportat la relació amb tot el personal estructural de l'entitat, des de la directora general i tutora del projecte, fins a cadascun dels directors i comandaments intermitjos i cadascun dels treballadors de l'organització.

El projecte s'ha dut a terme als espais habilitats per al departament de recursos humans i sales de reunions als dos centres de treball de l'entitat. Per realitzar el projecte s'ha comptat amb l'equipament informàtic i de comunicació de l'entitat (ordinador, accés a internet, correu electrònic, intranet,...), així com amb tot el material bibliogràfic existent (revistes, llibres i apunts de màsters especialitzats en recursos humans) i els expedients tant dels treballadors com dels anteriors projectes acomesos des del departament.

DESCRIPCIÓ DE L'ACTIVITAT REALITZADA

- Concreció del projecte

El projecte s'ha basat en la definició dels aspectes fonamentals per tal de possibilitar una gestió de recursos humans basada en competències. Així, el projecte ha abastat des de la identificació de les principals professions desenvolupades a l'entitat, la descripció de les principals funcions / responsabilitats encomanades a aquestes, la descripció del seu perfil competencial, la descripció de les competències identificades i els nivells d'assoliment i, finalment, el disseny d'eines d'avaluació d'aquestes competències i la definició de com hauria de ser la implantació i posta en marxa d'aquest nou model de gestió integral i les seves repercussions per a la resta de polítiques de recursos humans.

El projecte es concreta en el lliurament dels següents productes resultants:

- Fitxes de les professions identificades (amb les funcions i competències associades)
- Diccionari de competències
- Sistema d'avaluació: formulari i guia
- Pla d'implantació
- Informe addicional del treball de camp realitzat

- Raons de l'elecció i pertinença

Es considera que les activitats vinculades a l'organització i desenvolupament dels recursos humans dins d'una organització han de contribuir a una alineació dels objectius dels seus treballadors amb els objectius de l'organització. Només d'aquesta forma s'aconsegueixen els objectius de l'entitat a la vegada que els objectius individuals de les persones que la conformen i es sumen esforços per aconseguir-ho.

Des d'aquesta visió, és crucial que les polítiques de recursos humans siguin coherents entre sí i estiguin integrades sota les mateixes premises i amb els objectius organitzatius. És important nogensmenys que siguin enteses i compartides pels integrants de l'organització. Per aconseguir-ho, cal que les polítiques de recursos humans contemplin l'ésser humà que hi treballi en la seva vessant complerta, no només com un ésser amb necessitats primàries, ni només com una persona amb uns requeriments intel·lectuals (uns coneixements que ha d'assolir per a dur a terme les seves tasques), sinó que contemplin la persona en la seva totalitat: amb coneixements, amb habilitats, amb valors, amb interessos econòmics, socials, d'autorrealització,...

El projecte s'acomet així des del convenciment que avançar cap al disseny de sistemes de gestió empresarial que contemplin els treballadors i la pròpia organització en la seva integritat, com a sistemes complexos i oberts en mútua i constant interacció, és necessari per a intervenir eficaçment en les organitzacions, aconseguint el mutu benefici de les parts.

Des d'aquesta perspectiva, es planteja un projecte que pretèn definir un punt de partida per als sistemes de desenvolupament de recursos humans, que permeti que siguin coherents entre si i estiguin integrats, i que estigui basat en les competències necessàries per als treballadors, enfocant aquesta anàlisi i identificació cap al creixement professional d'aquests i cap a l'anàlisi de la persona en la seva globalitat i l'explicitació de les necessitats per part de l'entitat.

Els objectius específics que es proposa aconseguir aquest projecte segons allò acordat amb l'entitat són:

- Clarificar el mapa de professions de l'organització, passant d'una situació dominada pels llocs de treball aïllats entre sí a una visió de les famílies de llocs de treball encabides en "professions" més generalistes i que permetin una progressió professional entre elles, per tal d'oferir als treballadors la possibilitat de créixer professionalment dins l'organització
- Definir les responsabilitats i competències associades a cadascuna de les professions, de forma que les persones de l'entitat puguin tenir una idea clara de què s'espera d'elles tant a nivell de tasques a realitzar, com a nivell de com espera l'organització que les realitzin (quines pautes de comportament o valors estan en joc, què enten l'organització com aspectes clau de cada professió,...)
- Definir un sistema homogeni i transparent d'avaluació de les competències individuals, orientat cap al desenvolupament d'aquestes i que permeti als treballadors entendre quins són, a judici de l'organització, els seus punts forts i objectius de millora, quines accions cal emprendre per millorar-los, per quins criteris se'ls avaluarà en el futur,... a la vegada que compta amb el recolzament per part de l'organització per desenvolupar-se professionalment en base a aquesta avaluació
- Definir les fases d'implantació d'aquest sistema d'avaluació així com les implicacions del sistema definit per a la resta de polítiques de desenvolupament de recursos humans dins l'organització, especialment les polítiques i sistemes de formació, selecció i promoció interna.

- Informació bàsica i materials

Per realitzar aquest projecte s'ha procedit a la consulta de la bibliografia esmentada al final d'aquest informe, així com s'ha consultat la documentació existent a l'organització sobre els projectes anteriorment desenvolupats, en particular, la definició i avaluació de llocs de treball i l'assessment center realitzat.

La **descripció i valoració de llocs de treball** realitzada tenia com a principal objectiu l'establiment d'un sistema retributiu objectiu. Es comptava amb un assessor extern i un

equip intern que s'encarregaria de desenvolupar el projecte i mantenir-lo després de la fase de desenvolupament, un cop ja sense el consultor. El projecte va dur-se a terme l'any 1997 i va mantenir-se el sistema fins el 2000. Un canvi de direcció general i d'orientació de l'entitat posterior, va provocar que no es continués el sistema. Al meu judici, el sistema tenia una sèrie de beneficis, principalment:

- Era un sistema altament consensuat a l'organització, realitzat de forma molt detallada i seriosa, amb una alta formació prèvia i dedicació de totes les parts implicades
- El sistema es mantenia amb la participació de persones de l'entitat alienes al departament de recursos humans i no necessàriament amb comandament sobre persones, fet que redunda en la transparència interna del procés
- L'ordenació salarial resultant primava la coherència i l'equitat interna per sobre del mercat, fet coherent amb el tipus d'entitat, sense ànim de lucre, i que incorpora nombroses contraprestacions no salarials.

El sistema també tenia una sèrie de mancances, al meu judici, principalment:

- La principal conseqüència era la retribució, però aquesta només es basava en el nombre i tipus de les tasques desenvolupades i no en el rendiment i qualitat d'aquestes tasques (totes les persones que realitzaven unes mateixes tasques estaven retribuides igual, independentment de com les realitzessin).
- En quant a la retribució, es premiava especialment el comandament sobre persones en una entitat petita, amb alta diversitat de tasques i per tant amb moltes àrees unipersonals
- No es preveia un sistema d'increments salarials. Això va crear la cultura de que per demanar un increment de salari calia argumentar un canvi o increment de tasques. Qualsevol modificació funcional (increment de funcions, rotació,...) havia de veure una contraprestació en un increment salarial derivat d'una revaloració del lloc de treball. Això anava contra la flexibilitat funcional esperable per l'entitat a la vegada que generava una alta burocràcia a l'àrea de recursos humans.
- La informació existent en les descripcions de llocs de treball no era considera per a aspectes molt rellevants com pot ser la formació i desenvolupament dels recursos humans, que es detectaven i planificaven per altres vies i amb altres sistemes.
- El sistema va arribar a ser molt complex, amb més de 50 posicions definides i valorades, en una entitat que recordem té només 80 persones. Aquest fet dificulta enormement la comparació entre posicions, les polítiques de formació i desenvolupament així com la flexibilitat funcional.

Un dels sistemes desenvolupats per detectar les necessitats formatives i les persones amb potencial de desenvolupament a l'organització fou un **assessment center** que es realitzà el 1999 a un grup voluntari de treballadors de l'entitat. Aquest assessment center es basava en una sèrie de competències definides i nivellades per a tota l'organització per part d'un consultor extern i en una sèrie de proves per avaluar-les. Les principals avantatges del sistema són:

- Cada persona era avaluada per diversos avaluadors, així com cada competència s'avaluava a través de diverses proves, fet que va a favor d'una major objectivitat de l'avaluació
- S'obtenen molts beneficis d'avaluar les competències sobre el terreny, en base a situacions simulades molt similars a les situacions laborals reals, en lloc d'avaluar en base al record de les situacions reals
- El sistema permet avaluar no només allò que es fa a la feina, sinó també allò que es pot arribar a fer, per tant, avalua més fàcilment el potencial de desenvolupament

El sistema també té una sèrie de mancances, des del meu punt de vista foren:

- Les competències es proposaven per un consultor extern, amb poca vinculació amb les característiques concretes de l'organització i no es consideraven quines eren més rellevants per a cada lloc de treball o professió de l'organització.
- L'avaluació es va realitzar de forma voluntària, a menys de la meitat dels membres de l'organització i es feia un únic cop, per la qual cosa no permetia veure'n l'evolució.
- El principal objectiu d'aquesta avaluació era la identificació de necessitats formatives, però l'avaluació no va resultar en cap pla concret de formació, per problemes pressupostaris, fet que va fer que els participants generessin expectatives negatives envers altres possibles sistemes d'avaluació que es proposin des de recursos humans

Un altre dels documents considerats en aquesta fase ha estat el **Codi Ètic** de l'entitat, desenvolupat recentment de forma participativa i que assenyala i defineix una sèrie de valors com els principals de l'organització. Aquest codi serà especialment útil a l'hora de definir les competències generals necessàries a l'organització.

També s'han estudiat els **plans de formació** d'anys anteriors, que permeten una aproximació a les competències que s'han considerat rellevants i potenciables a l'organització.

Analitzada aquesta documentació, i com es veurà en els apartats següents, el projecte s'ha dut a terme basant-se en una important tasca de **treball de camp**, consistent en entrevistar tots els treballadors de l'organització mitjançant una entrevista semiestructurada per tal d'aconseguir informació sobre les seves funcions i les competències necessàries per dur-les a terme. Aquesta informació s'ha analitzat i la proposta resultant s'ha contrastat amb els caps dels ocupants de les posicions per tal d'elaborar la proposta final.

- Agents implicats

El projecte s'ha desenvolupat amb la participació de tot el personal de l'entitat (i no només una mostra), que ha estat entrevistat. En total han estat 80 persones les entrevistades. També han participat molt activament les persones de l'entitat amb comandament sobre altres persones, que no només han estat entrevistades, sinó que també han validat i proposat millores als resums de les entrevistes dels seus col·laboradors.

Tanmateix ha estat molt important la supervisió constant del projecte des de la direcció de l'entitat, que ha anat aconsellant sobre el seu desenvolupament, proposant treballs complementaris,...

- Metodologia i procediments

La recollida d'informació s'ha basat en una entrevista semiestructurada que s'ha realitzat a tot el personal de l'entitat. Els resultats s'han analitzat i s'ha fet una proposta de consolidació que s'ha presentat als directius corresponents per a la seva supervisió, correcció i ampliació. Un cop consensuats aquests documents, s'ha definit un sistema d'avaluació i les fases per implantar-lo, així com s'han definit les repercusions d'aquest sistema per a la resta de sistemes de recursos humans.

- Activitats

S'ha procedit en primer lloc a l'anàlisi de la documentació existent a l'entitat. Tal i com s'ha comentat prèviament, s'ha tractat d'analitzar tant documentació general (bibliografia de recursos humans, i en particular de gestió per competències i de sistemes

d'avaluació), com analitzar més concretament els documents de projectes anteriors. En base a aquesta informació s'ha concretat millor el pla de treball del projecte, els seus objectius operatius, els documents resultants, la metodologia a seguir i la temporalització. Tots aquests punts s'han consensuat amb la direcció general de l'entitat abans d'iniciar el treball de camp.

Es decideix d'entrevistar a tots els treballadors agrupats provisionalment en una relació reduïda de professions, que després es modificarà segons el resultant del treball de camp. El primer és definir un **guió d'entrevista** (annex A) i a partir d'aquí es cita a tots els treballadors.

Les entrevistes es realitzen segons el guió establert i es comença a realitzar les entrevistes per les professions ocupades per menys persones i es continua per les que estan ocupades per un nombre més gran. Abans de l'entrevista amb cada persona se li agraeix la dedicació, se li expliquen els objectius del projecte, la metodologia a seguir, insistint en les diferències entre aquest sistema i el de valoració de llocs de treball anterior, que també implicava entrevistes individuals, i generant un clima de confiança per tal d'alliberar les possibles tensions i possibilitar que sorgeixin les expectatives de l'entrevistat.

Destaca l'actitud dels entrevistats que és en tots els casos molt disposada i positiva. Tothom es mostra disposat a col·laborar amb el projecte i agraeix l'explicació tant dels objectius com de la planificació prevista d'aquest. En general, però, i malgrat l'actitud cordial de pràcticament tothom, es detecta certa desconfiança, no sobre els objectius o "bondat" del projecte, sinó sobre les seves conseqüències pràctiques, el manteniment del sistema en el futur... es viu d'alguna forma com una "moda", no es palpa la necessitat d'abordar aquest projecte, tot i que es valora especialment que es faci amb la participació de tothom. En general, es demana també que es vagi comunicant periòdicament quin és el grau d'avanç del projecte i no s'esperi a la seva finalització per informar-ne.

Les entrevistes es realitzen a les instal·lacions de l'empresa, en una sala sense telèfon per evitar interrupcions i duren una hora cadascuna de promig. Tothom rep prèviament un missatge de correu electrònic on se l'informa del projecte i d'una primera fase de treball de camp consistent en la realització d'entrevistes amb tots els treballadors, i se'l cita en una data i hora concreta per a la realització de l'entrevista. L'actitud dels entrevistats i les seves expectatives per a l'entrevista són molt diferent entre ells. Alguns venen a l'entrevista amb un guió previ on han detallat les tasques que fan, per tal de no descuidar-se'n cap, i són molt meticulosos a l'hora d'explicar aquestes tasques, quines parts del procés fan i quines corresponen a altres companys o altres departaments. Altres, en canvi, no es preparen la reunió i improvitzen les respostes. Alguns intenten, amb més o menys discreció, mostrar que tenen un volum de tasques molt important, altres, en canvi, insisteixen molt en delimitar les seves funcions perquè quedi clar que no fan més d'allò que els correspon. Hi ha qui parla molt i cal anar centrant-lo durant l'entrevista, per tal de focalitzar les seves respostes en allò demanat, altres, en canvi, responen amb frases curtes, i cal incentivar-los per tal de que responguin a tot allò previst, sense deixar-se res per comentar. Es posa un gran esforç durant aquesta fase d'entrevistes en aconseguir la mateixa quantitat i qualitat d'informació de tots els entrevistats independentment de la seva personalitat i motivació a l'hora de fer l'entrevista.

Al final de cadascuna de les entrevistes, s'explica com seguirà el projecte. Es realitza un resum escrit de l'entrevista realitzada, estructurat segons el guió de la pròpia entrevista, i es lliura per correu electrònic als entrevistats, que hi poden fer esmenes. Durant les primeres entrevistes es comprova que només el fet de conèixer l'existència d'aquest resum i la possibilitat de fer-hi esmenes, afegir-hi aspectes no comentats durant l'entrevista,... fa que esminoritzi la sensació de "gravetat" de l'entrevista, així que en les següents entrevistes aquest aspecte es comenta al principi de l'entrevista, per tal d'afavorir la tranquil·litat de l'entrevistat.

Durant les entrevistes sorgeixen comentaris i aspectes rellevants, aliens als objectius generals del projecte, però que considero que es positiu transmetre als directius de l'organització. Es realitza així un informe-valoració del treball de camp, que recull els comentaris dels treballadors entrevistats, evidentment preservant qui els ha manifestat, i que recull fonamentalment aspectes d'organització del treball i d'altres vinculats al clima i la cultura organitzativa. Aquest informe es lliura a la direcció general de l'entitat per a la seva valoració. Donat que no és un resultant directe del projecte, la direcció demana però que no s'inclogui dins del present informe.

Després de realitzades les entrevistes, es comparan a fi de detectar els elements comuns i diferencials i proposar una definició unitària de cada professió que englobi diverses persones. S'elabora una fitxa de la professió amb la informació recollida, que inclou les responsabilitats i funcions principals, així com les competències necessàries per desenvolupar-les.

En paral·lel, es decideix com es considera convenient de fer l'escalat de les competències, o nivells en què aquestes s'avaluaran. S'escull una escala parella, de 4 nivells, on 1 és el nivell inferior i 4 el nivell superior. Es pren una escala parella especialment pensant en el sistema d'avaluació que es definirà al final del projecte, amb l'objectiu d'evitar tendències centrals, habituals quan l'escalat és imparell. Es prenen, d'altra banda, un nombre petit de nivells, quatre, a fi de facilitar l'avaluació en una fase incial d'implantació del procés. Es considera que més endavant, quan un sistema d'avaluació de competències ja fos habitual a l'organització, que seria millor evolucionar cap a un escalat de nivells més ampli, que permetés filar més prim en l'avaluació, però inicialment un sistema així es considera que complicaria més l'avaluació del profit que permetria extreure.

També partint de la informació recollida a les entrevistes s'inicia l'elaboració del diccionari de competències, que recull totes les competències de les fitxes de les professions, definides i anivellades, amb indicadors de conducta per a cadascun dels nivells establerts. Aquesta és una feina especialment complexe, donat que els límits entre unes competències i altres són molt sovint difusos, i no tothom entèn el mateix per cada competència. Personalment, crec que aquesta ha estat la part més complexe de tot el projecte i estic només parcialment satisfeta del seu resultat. Crec que un dels objectius de futur haurà de ser revisar aquest diccionari i anar-lo adaptant i millorant. Especialment, les conductes associades a cada nivell de les competències, no són sempre *conductes*, sinó que sovint es queden en definicions més o menys genèriques del nivell d'assoliment de la competència, quan haurien de ser més concretes i observables per facilitar-ne l'avaluació posterior de la competència. Aquest aspecte s'inclou com un objectiu de millora en l'informe per a la implantació que es lliura a l'entitat.

Una decisió rellevant per a l'elaboració d'aquests dos documents és quines competències es consideren generals per a tota l'organització, basant-se en els valors definits per aquesta en el seu codi ètic. Aquestes competències seran demanades a totes les persones de l'organització, independentment de la seva professió, i finalment es proposa que siguin les següents:

- Compromís amb l'organització
- Ètica
- Flexibilitat
- Iniciativa
- Orientació al client
- Qualitat
- Treball en equip

Es fa també una proposta sobre el nombre de nivells per a cada professió, i s'elabora el **mapa de professions** de l'entitat, que es troba disponible a l'annex B.

Un cop es té disponible un esborrany d'aquests dos documents principals es planifiquen reunions de validació, primer amb la direcció general i després amb la resta de directius amb responsabilitat sobre persones, a fi d'acabar de pulir aquests documents. Els documents resultants es troben a l'annex C, **fitxes de les professions**, i annex D, **diccionari de competències**.

Sobre el mapa de professions, en general, la proposta s'ha acceptat molt bé per la direcció. Sobre les fitxes de les professions, han estat més complicades les professions ocupades per més persones (especialment la de tècnic en administració i la de tècnic en formació). Amb referència a l'apartat de funcions, els comentaris dels directius han servit per pulir les fitxes, passant d'una descripció més concreta de les tasques realitzades a una descripció de les funcions i responsabilitats associades a cada professió més a llarg termini.

També, especialment en algunes professions com la de cap d'equip o tècnic en formació, s'han incorporat aquelles funcions que els directius consideren que haurien de fer els ocupants de la professió tot i que actualment no facin. S'ha primat així el *caràcter normatiu* sobre el descriptiu, amb l'objectiu que les fitxes de les professions serveixin com a guia d'actuació i com a criteri d'excel·lència per a l'avaluació i no merament com a descripció d'una situació actual. Sobre les competències identificades, en general s'han afegit més competències que s'han tret, sempre de forma molt ben argumentada.

En general, el diccionari de competències ha estat ben rebut i els comentaris han estat més dirigits a les conductes associades a cada nivell que no pas a la definició de la pròpia competència.

En les entrevistes amb els directius, el tema que ha sorgit més sovint i que sembla que més preocupa és el del sistema d'avaluació individual de les competències, de forma que aquestes entrevistes han servit també per copsar com pot ésser considerat aquest sistema, quines dificultats pot trobar-hi, així com per començar a definir les seves línies mestres. Els directius comenten la dificultat d'objectivitat d'un sistema d'aquest estil i consideren que alguns dels seus treballadors poden sentir por a ésser avaluats. La sensació, però, durant les entrevistes individuals, al comentar que al final del projecte es plantejaria un sistema d'avaluació, va ser que els treballadors ho veien com a quelcom positiu, i que valoraven especialment que es tingués en compte l'acompliment de cadascun d'ells de forma diferencial. D'altra banda, alguns directius proposen l'establiment en paral·lel d'un sistema de direcció per objectius vinculat a la retribució (variable), tot i que s'entèn que, en cas de definir-se, seria un projecte diferent a l'actual.

Finalitzada la validació dels primers documents resultants del projecte, es treballa en com ha de ser el sistema d'avaluació de les competències individuals dels treballadors. El sistema proposat consisteix en una entrevista entre superior i treballador, basant-se en un model general per a tota l'organització. En aquesta entrevista els dos posen en comú l'avaluació del treballador i la discuteixen fins arribar a un consens sobre quin és el nivell assolit pel treballador en cadascuna de les competències, especialment en les necessàries per a la professió que ocupa. D'altra banda, en aquesta entrevista s'estableixen una sèrie d'objectius de millora per al proper exercici, als quals ambdós es comprometen a posar de part seva per assolir-los (mitjançant accions de desenvolupament com la formació, l'enriquiment del lloc de treball, la supervisió més directa del cap,...). Per tal de posar en funcionament aquest sistema s'ha definit un **formulari d'avaluació** (annex E) i una **guia d'ús** d'aquest formulari (annex F), així com s'ha especificat quines hauran de ser les passes per tal d'implantar aquest sistema d'avaluació amb èxit a l'organització

(formació per als avaluadors i avaluats, realització de l'avaluació un cop a l'any, conclusions de l'avaluació visibles, revisió de tot el sistema periòdica,...). Aquest darrer **informe** inclou les passes a realitzar per a la implantació del sistema d'avaluació, així com els següents passos per tal de possibilitar una gestió integral de recursos humans, mitjançant la qual la resta de polítiques i processos de recursos humans (selecció, formació, gestió de carreres professionals,...) es basen en la descripció i avaluació de les competències realitzada. Aquest informe es troba a l'últim annex d'aquesta memòria, l'annex G.

Tots els documents resultants del projecte s'han lliurat a la direcció de l'entitat per a la seva anàlisi.

- Temporalització

El cronograma del desenvolupament real de cadascuna de les etapes del projecte és el següent:

	Setembre				Octubre				Novembre					Desembre		
Temps **Activitat**	06/09/04	13/09/04	20/09/04	27/09/04	04/10/04	11/10/04	18/10/04	25/10/04	01/11/04	08/11/04	15/11/04	22/11/04	29/11/04	06/12/04	13/12/04	20/12/04
Anàlisi documentació																
Anàlisi bibliografia																
Planificació concreta projecte																
Preparació treball camp																
Treball camp: entrevistes																
Anàlisi treball camp																
Elaboració documents																
Validació documents																
Re-elaboració documents																
Definició sistema avaluació																
Definició procés implantació																
Elaboració informe final																

- Avaluació de seguiment i resultats

La direcció de l'entitat (i tutora del projecte) ha fet revisions periòdiques de l'evolució d'aquest, mitjançant reunions inicials de concreció del projecte i planificació concreta de les fites més importants i mijtançant l'anàlisi de resultats parcials i provisionals del projecte. També la resta de directius de l'entitat han validat els primers resultants del projecte i han contribuit a millorar-ne els documents elaborats. A la finalització del projecte, tots els documents resultants s'han lliurat a l'entitat per a la seva anàlisi i decisió sobre la seva implantació futura.

El projecte s'ha valorat positivament, tant en la seva concepció original, com en el seu desenvolupament concret, tant per part dels treballadors de l'entitat, com pels seus directius i per la direcció general de l'entitat.

DISCUSSIÓ

Una de les motivacions per a la ideació d'aquest projecte, tal i com es comenta a l'apartat *Raons de l'elecció i pertinença* d'aquest informe, ha estat el convenciment de que són necessaris sistemes de gestió de recursos humans que contemplin la persona en la seva

totalitat, no només com a executor d'ordres, amb uns coneixements a aplicar al seu lloc de treball, és a dir, no només des d'una perspectiva estrictament racionalista, sinó incorporant en la gestió dels recursos humans la consciència dels seus valors, les seves habilitats, les expectatives de creixement, d'autorealització, de comprensió,... Una segona motivació, molt lligada a aquesta, és que sense comptar amb totes aquestes parts que integren l'ésser humà és impossible una gestió de l'organització que sumi esforços i que aprofiti el potencial de tots els seus treballadors a la vegada que els permet desenvolupar-se com a professionals i com a persones.

Aquestes dues motivacions condueixen a l'establiment d'un projecte que, després d'intentar clarificar el mapa de professions de l'organització, primant la flexibilitat i el dinamisme per sobre de la definició estàtica de tasques, el que fa és sentar les bases per a l'establiment d'un sistema d'avaluació que es presenta com a central en el que seran la resta de polítiques de recursos humans. La definició d'una sèrie de funcions i competències per a cada professió i l'operativització d'aquestes competències a través del diccionari, són elements centrals, però l'objectiu final, allò que realment pot considerar-se *intervenció*, és l'establiment d'un sistema d'avaluació d'aquestes competències.

Aquest sistema d'avaluació no només puntua, com ho faria un test, sinó que es realitza a través d'una entrevista i a través de la posta en comú d'una autoavaluació i una heteroavaluació. L'objectiu és dialogar i arribar a un consens. L'objectiu és trobar un espai de reflexió sobre el desenvolupament de la pròpia professió, sobre com es reparteixen responsabilitats i es prenen decisions, per tal de comprendre com es perceben les pròpies accions, fer autocrítica i posar els mitjans per millorar la comprensió mútua dels equips de treball. El sistema d'avaluació és per tant no només una eina d'avaluació, sinó també un sistema d'intervenció, de millora en sí mateix, encara que de l'avaluació no sortís cap conseqüència. Evidentment, però, el sistema d'avaluació possibilita a més una informació extraordinària per al departament de recursos humans, possibilitant la recollida d'informació per a l'elaboració dels plans de formació, la planificació de carreres professionals,...

Es pot dir, doncs, que l'objectiu d'aquest projecte era establir una sèrie d'eines, algunes per a recursos humans i altres per als propis treballadors i els seus caps, per tal de facilitar la comunicació i la comprensió dels treballadors, millorar-ne el *feed-back* sobre el desenvolupament de la feina i possiblitar així, mitjançant el reforç de les àrees de millora, el desenvolupament professional dels treballadors.

CONCLUSIONS I PROSPECTIVA

Considero que s'han assolit tots els objectius establerts a l'inici del projecte:

- S'ha establert un mapa de professions més clar. S'ha simplificat enormement el nombre de professions de l'organització, s'han establert les funcions i competències necessàries per a cadascuna d'elles a través de les fitxes de les professions i el diccionari de competències i s'han posat les bases per tal de permetre una més gran flexibilitat i mobilitat funcional. Clarificar què s'espera de cada professió permet una concreció millor i un augment de la seguretat dels treballadors en realitzar la seva feina, sabent què n'espera l'organització i perquè seran avaluats
- S'ha definit un sistema d'avaluació de les competències aplicable per a tota l'organització. Aquest sistema permetrà consensuar els punts forts i febles de cada treballador i establir de comú acord les accions de millora idònies per millorar les competències menys desenvolupades.
- S'han definit quines haurien de ser les fases per tal d'implantar aquest sistema d'avaluació, així com les implicacions d'aquest procés per a la resta de polítiques de recursos humans

Com a punts a desenvolupar en el futur, caldria realitzar allò previst en l'informe sobre les fases d'implantació del sistema d'avaluació, per tal d'assolir amb èxit la seva implantació a l'organització (comunicació i formació prèvia dels avaluadors i dels avaluats, prova pilot,...). Igualment, caldria adaptar progressivament la resta de polítiques de recursos humans (selecció, promoció, desenvolupament de carreres, formació,...) a aquest sistema. Només amb una implantació real serà possible veure en quins aspectes aquestes eines són facilitadores i en quins creen conflictes a resoldre, i per tant, només així serà possible una avaluació efectiva de la bondat de l'eina desenvolupada i dels aspectes a prioritzar en el futur.

A priori, ja trobem una sèrie de possibles millores al sistema actualment definit que podrien anar-se introduint progressivament:

- Caldria retreballar el diccionari de competències per tal de fer-lo encara més operatiu, indicant conductes concretes observables per facilitar l'objectivitat de l'avaluació.
- També poden retreballar-se les fitxes de les professions, ampliant el treball de camp realitzat als proveïdors i clients interns, demanant-los quines funcions i competències consideren necessàries dels seus companys de feina per a l'assoliment òptim del treball encomanat.
- En un futur, seria bo poder prioritzar les competències de cada professió, establint no només una relació de les més rellevants com es fa ara, sinó indicant el grau d'assoliment mínim, necessari i òptim per a cadascuna d'elles.
- Un cop assolida la implantació d'aquest sistema d'avaluació, podria ampliar-se l'escala d'avaluació de les competències, de 4 a un nombre superior (6 o 8), per tal de fer possible acurar més en l'avaluació.
- Per últim, un cop assolida una cultura d'avaluació a l'organització, podria ampliar-se progressivament el sistema d'avaluació en altres direccions, passant d'un sistema de 90 graus com és aquest, a sistemes d'avaluació de 180º (avaluació de dalt a baix i de baix a dalt) i 360º (avaluació a més per part de companys, clients i proveïdors).

VALORACIÓ PERSONAL

Valoro molt positivament la possibiltat oferida per l'entitat per a desenvolupar aquest projecte, amb supervisió, però amb autonomia suficient per plantejar tant la metodologia a seguir com el ritme de treball. Els comentaris per part de la direcció han servit per conèixer plantejaments estratègics i poder integrar-los dins el projecte, a l'hora que han possibilitat millorar-ne la seva comunicació a l'entitat.

En la primera fase de definició del projecte i en nombroses situacions durant aquest, he tingut la sensació que el projecte era massa ambiciós i que hagués estat millor dedicar tot l'esforç només a una de les dos grans parts del projecte. Hagués estat més operatiu, i s'hagués pogut fer el projecte amb més cura i amb millors resultats, si només s'hagués completat la fase de treball de camp i anàlisi de la informació recollida i el projecte hagués finalitzat amb el lliurament a l'entitat de les fitxes de les professions i del diccionari de competències, convenientment validats. D'aquesta forma s'hauria filat més prim en el treball de camp, es podrien haver incorporat descripcions de les funcions per part d'altres posicions dins l'organització (clients i proveïdors interns), es podrien haver treballat més les conductes associades a cada nivell competencial i es podrien haver treballat els criteris de priorització de les competències dins de cadascuna de les professions.

Vist així, però, el projecte hagués estat molt més *neutre,* i crec que hauria estat més fàcil fer-lo d'aquesta manera si l'hagués realitzat una persona que no hi treballés actualment

ni a l'entitat ni al propi departament de recursos humans. Donades les circumstàncies concretes de situació del departament i de la pròpia entitat, s'ha considerat tant per part de l'entitat com per la meva pròpia part, que calia un projecte que fes *intervenció*, no només descripció (tot i que ja sabem que tota descripció és ja una intervenció, una presa de partit i una modificació de les condicions abans de l'observació), i per això el projecte inclou finalment la definició d'un sistema d'avaluació de les competències i l'explicitació de les fases per a la seva implantació.

A l'hora d'abordar el projecte m'han estat d'utilitat els coneixements adquirits en algunes de les assignatures cursades durant la titulació de Psicologia. En particular, han estat útils les assignatures de Psicologia de les Organitzacions i de Metodologies científiques en psicologia. La primera, m'ha donat eines concretes per conèixer com s'aborden les diferents funcions assignades als departaments de recursos humans (selecció, formació,...) des d'una perspectiva bastant aplicada i que he pogut complementar amb la meva experiència professional en aquest camp. La segona m'ha permès conèixer metodologies d'obtenció d'informació i d'experimentació, aspecte que m'ha resultat molt útil donat que, per la meva formació anterior i experiència, no en tenia coneixements d'aquests aspectes.

Més en termes generals, m'han estat molt útils les assignatures de l'àrea de psicologia social (Fonaments socials del comportament humà, Introducció a la psicologia social, Fonaments antropològics del comportament humà, Psicologia del comportament col·lectiu, Psicologia dels grups i els moviments socials,...), tot i que és més difícil de concretar en quins aspectes concrets (han esdevingut part del meu bagatge personal i de la meva visió del món). Aquestes assignatures et permeten adquirir eines per problematitzar la pròpia psicologia i per tant la pròpia tasca de recursos humans, la pròpia metodologia científica,... permeten ésser conscients de la importància del grup, del llenguatge,... i com a tals fan que des de l'àrea de recursos humans s'abordi d'una altra manera la comunicació interna, es tinguin en consideració els grups informals i la seva opinió sobre qualsevol aspecte com ara el propi projecte,...

També m'han resultat d'utilitat les assignatures de l'àrea de psicologia de la personalitat, especialment per fer front al treball de camp i poder afrontar diferencialment, segons la persona entrevistada, la conducció de les entrevistes.

Continuant amb les assignatures que han contribuit a una millor comprensió del projecte, l'assignatura de Sociopsicologia del treball, que estic cursant en paral·lel al Pràcticum I, m'ha fet en moltes ocasions replantejar-me la *bondat* dels objectius d'aquest projecte. Aquesta assignatura problematitza aspectes com la flexibilitat funcional i els considera, dit ràpidament, un factor rellevant de la nova economia que tendeix a una més gran precarització de les condicions laborals així com a donar la càrrega de la responsabilitat al propi treballador (convertir en quelcom psicològic un canvi econòmic, sociològic o inclús polític). Al cap i a la fi un dels objectius principals d'aquest projecte, de la seva primera fase com a mínim, és millorar la flexibilitat funcional, i un objectiu de la segona és millorar l'empleabilitat dels treballadors, així que no es pot obviar la reflexió de que el projecte contribueix als objectius empresarials potser en detriment dels propis treballadors, i fa reflexionar sobre la responsabilitat individual en aquests macroprocessos de canvi.

Per contra, una de les mancances importants, especialment quan s'aborda un projecte de definició de llocs de treball o professions, és el coneixement dels processos de l'organització. En general, crec que els coneixements que tenim els futurs psicòlegs de les organitzacions de les pròpies organitzacions és molt baix (tot i que encara em falten bastantes assignatures per fer, pels títols no sembla que es corregeixi en les que em falten per cursar). M'he trobat amb mancances importants a l'hora d'entendre les diferents tasques que fan per exemple des del departament financer, per la meva escassa formació i experiència en aquest àmbit, que em dificultava entendre les implicacions i interrelacions entre les diferents funcions, així com la seva importància

relativa. El mateix puc dir d'altres àrees com màrketing o la falta de coneixements de direcció estratègica i d'organització (què és un pla de negoci, com es determina el preu d'un producte, com s'analitza el compte d'explotació i el balanç,...), per exemple.

No cal dir, que he après molt fent el projecte. He après molt de la pròpia organització, de les seves fortalesses i dels seus punts febles, he après molt de la capacitat i potencialitat de la gent per créixer i per compartir allò que sap, he après com està estructurada, quins són els seus principals processos, tant aquells que estan explicitats i l'organització pretèn i fomenta, com aquells implícits, però sense els quals l'entitat no funcionaria. He après molt de la pròpia tasca del psicòleg de les organitzacions, de les dificultats de la seva tasca, del seu paper d'intermediari, de conciliador, de la seva capacitat per ser el dipositari de la confiança i expectatives dels treballadors i de la seva capacitat també per ser el dipositari de les pors i la personificació de les amenaces. He après que cap acte no és neutral, que tot acte, fins el més petit, genera una nova visió de l'organització i de les seves persones, una nova forma de veure-les i per tant d'actuar sobre elles, per bé o per mal.

BIBLIOGRAFIA

- Albáizar González, R. (2002). *Manual de Formación*. Valencia. Cisspraxis.
- Boada i Grau, J. (1999). *Psicología del trabajo + organizacions + recursos humanos*. Barcelona. PPU
- Butteriss, M. (1998). *Reinventando recursos humanos. Cambiando los roles para crear la organización de alto rendimiento*. Barcelona. Gestión 2000
- Casas Romeo, A. (2003). *Desenvolupament de recursos humans*. Barcelona. Edicions de la Universitat de Barcelona.
- Covey, S.R. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Barcelona. Paidós.
- Davis, K. i Newstrom, J. (1991). *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. México D.F. McGraw-Hill
- Ernst & Young consultores (1998). *Manual del director de recursos humanos*. Madrid. Cinco Días – Vedior Laborman.
- Gan, F. (1996). *Manual de programas de desarrollo de recursos humanos*. Barcelona. Apóstrofe.
- Goodale, J.G. (1982). *La entrevista. Técnicas y aplicaciones para la empresa*. Madrid. Pirámide
- Levy-Leboyer, C. (1996). *Gestión de las competencias. Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona. Gestión 2000
- Maristany, J. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Buenos Aires. Prentice Hall.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. Madrid. Rama
- Peña Baztan, M. (1990*). Dirección de personal. Organización y técnicas*. Barcelona. Hispano-Europea.
- Peretti, J.M. (director) (1996). *Todos somos directores de Recursos Humanos. Práctica de la gestión de Recursos Humanos destinada a directivos y supervisores.* Barcelona. Gestión 2000
- Pickford, J. (editor) (2003). *Máster en gestión de personas. La guía más completa para convertirse en un experto en Recursos Humanos*. Madrid. Pearson Educación
- Quijano, S. (1987). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Barcelona. PPU
- Quintanilla, I. (director) (1992). *Selección y evaluación de personal. La entrevista en el proceso de selección*. Valencia. Promolibro
- Rees, W. D. i Porter, C. (2003). *Habilidades de dirección*. Madrid. Thomson
- Rodríguez, A. (1992). *Psicología de las organizaciones: teoría y método*. Barcelona. PPU