Desenvolupament de les persones en l'organització

Florentino Moraleda

PID_00156396

UOC
Universitat Oberta de Catalunya
www.uoc.edu

Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars del copyright.

Índex

Introducció 5

Objectius 8

1. Localització i incorporació de recursos externs 9
1.1. La selecció de personal 9
1.1.1. Creació de la imatge com a ocupador 10
1.1.2. Identificació de fonts de candidats 11
1.1.3. Reclutament de candidats 13
1.1.4. Avaluació de candidats 15
1.1.5. Selecció per competències 26
1.1.6. Decisió d'incorporació de candidats 28
1.2. L'estratègia de contractació de candidats 28
1.2.1. Tipus de contracte 29
1.2.2. Retribució 29
1.2.3. Condicions laborals 29
1.3. Integració i acollida de candidats 30

2. La formació en l'organització 36
2.1. El pla de formació en l'empresa 38
2.1.1. Identificació de les necessitats de formació 39
2.1.2. Definició de les accions de formació necessàries 43
2.1.3. Execució de les accions de formació 51
2.1.4. Avaluació de resultats 52
2.2. L'*e-learning* 54

3. La carrera professional en l'organització 56
3.1. La carrera professional com a mitjà de desenvolupament de competències 58
3.2. L'ocupabilitat 60
3.3. Plans de desenvolupament professional 60
3.3.1. Un cas especial de planificació de carreres: plans de successió 62
3.3.2. Algunes reflexions sobre el potencial professional 64
3.3.3. Eines per al desenvolupament individual 65

4. El procés d'acabament 67
4.1. L'acabament de la relació laboral: la cessació 67
4.2. Expedient de regulació d'ocupació (ERO) 68
4.3. L'*outplacement* 69
4.3.1. Processos d'*outplacement* per a col·lectius 73

Resum..... 75

Bibliografia..... 77

Introducció

Imaginem que un director financer d'una empresa ha calculat que, per a executar els plans de negoci que l'empresa ha previst per als pròxims tres anys, necessita disposar de 10.000.000 €. El director financer sap on pot trobar aquesta quantitat, però resulta que, quan la va a buscar, hi ha 1.000.000 € que "decideixen" no venir a treballar en aquesta empresa, "pensen" que els convé més treballar en una altra empresa de la competència o no treballar.

Per això, si el director financer vol aportar el finançament que l'empresa necessita, haurà de substituir aquest milió d'euros per un altre. Pot passar que els nous euros "demanin" condicions diferents que els altres 9.000.000 € (tipus d'interès més alt, garanties millors, termini de devolució més curt, etc.). El director financer haurà de prendre les decisions oportunes sabent que, si accepta les condicions del nou milió, crearà un greuge comparatiu i que els altres 9.000.000 que al principi "van acceptar" venir poden "canviar d'opinió" i deixar l'empresa, o bé que si no accepta les condicions, no pugui aconseguir els 9.000.000 € que realment necessita.

D'altra banda, també pot passar que el director financer s'adoni, en invertir els seus 10.000.000 €, que no tots tenen el "valor" d'1 € que se'ls suposava quan es van comprometre. Alguns realment generen un valor d'1,3 € o més, però d'altres només generen el valor de 0,8 € o, fins i tot, menys. Al director financer li resultarà realment difícil fer els seus pagaments i les seves inversions si no sap per endavant quin és el valor real de cada un dels seus euros. I no en podrà prendre un nombre qualsevol i pagar una factura: necessitarà identificar el valor de cada un i aplicar-lo a la factura que encaixi millor.

Per acabar, al director financer també li pot passar que, al cap de sis o vuit mesos d'estar en l'organització, alguns dels seus euros "pensin" que el treball que estan fent no és el que s'havien imaginat i "decideixin" marxar o, encara pitjor, "decideixin" continuar en l'empresa però reduint dràsticament el seu valor fins a 0,1 € i, per descomptat, sense avisar prèviament el director financer.

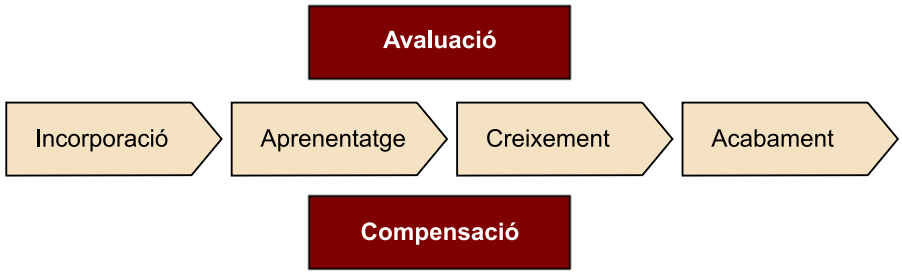
Com podrà gestionar aquest director financer les seves finances? Haurà de gestionar la tresoreria no com una massa monetària sinó euro a euro, de manera individualitzada? Podrà estar segur que el capital monetari de què disposa pot cobrir adequadament les seves necessitats financeres? La gestió en multiplica la complexitat.

Si en les línies anteriors canviem la paraula *euro* per la paraula *persona* podrem apreciar les característiques diferenciadores entre la gestió dels recursos humans i la gestió de qualsevol altre recurs en l'organització. La metàfora mostra el tipus d'incertesa amb què els gestors de recursos humans han de conviure i, alhora, mostra els problemes que han de resoldre contínuament.

En el primer mòdul d'aquesta assignatura, "La gestió de les persones en les organitzacions", s'ha revisat tot el procés de determinació de les necessitats de persones en l'organització, que sorgeixen de l'obligació de desenvolupar una estratègia i executar uns plans de negoci.

En aquest mòdul es tractarà de la manera com es poden cobrir les necessitats de recursos humans prèviament identificades. Com s'ha vist en la metàfora inicial, la provisió d'aquestes necessitats no és merament una operació aritmètica d'aportar tantes persones com es necessitin, tampoc no és un exercici simple de planificació de recursos. Les particularitats del recurs humà obliguen a adoptar tècniques especials l'objectiu de les quals és adquirir, cuidar i mantenir les persones de l'organització en una situació permanent d'aportació de valor.

Els experts en gestió de recursos humans cobreixen les necessitats de l'empresa, actuals i futures, a partir del següent **cicle de vida professional** de les persones en l'organització.



Els recursos humans (les persones, en definitiva) s'incorporen a l'organització en un moment determinat. No hi "neixen", ni hi ha empreses o organitzacions que "fabriquin" els seus recursos humans des de zero. En un moment determinat, l'organització ha de buscar i incorporar les persones que necessita. Dependrà de la política de l'empresa, i de les disponibilitats del mercat, si la decisió és incorporar les capacitats necessàries en el moment o apostar per incorporar capacitats potencials que es puguin desenvolupar dins de l'empresa i que puguin arribar a cobrir les necessitats futures. Per a qualsevol decisió que s'adopti, l'empresa haurà de conèixer el mercat de treball i, així, identificar on pot trobar els recursos que necessita, i haurà de localitzar les persones que, *a priori,* ofereixin les millors possibilitats de cobrir les seves demandes. Però el procés d'incorporació no acaba aquí: a més, l'empresa haurà de tenir la capacitat per a atreure els recursos que requereix (val la pena recordar que el recurs humà té capacitat de decisió pròpia), i després haurà de determinar si realment aquests són els recursos que necessita, és a dir, si reuneixen les

característiques que està buscant. Finalment, l'empresa haurà d'adaptar cada recurs compromès a la situació específica de l'organització, per a aconseguir que aporti el màxim valor, de manera continuada.

Tanmateix, i reprenent la metàfora inicial, sabem que aquí no s'acaba tot. Els coneixements i les competències de les persones han d'evolucionar i s'han de mantenir actualitzats respecte a les demandes que requereixen els processos pels quals vagi passant l'organització. A diferència dels recursos financers, els recursos humans poden aprendre i han d'aprendre i, a més, han de mantenir l'aprenentatge durant tot el seu cicle de vida en l'organització. El recurs financer es pot tornar obsolet per causes alienes (devaluació, pèrdua de confiança en la moneda, etc.). Així mateix, si les seves competències no es mantenen actualitzades, les persones també poden quedar obsoletes. És una responsabilitat dels gestors dels recursos humans evitar que apareguin competències obsoletes i que això comporti la "no-utilitat" d'individus o de col·lectius. Però, també considerant la naturalesa del "recurs humà", és una responsabilitat de les persones cuidar-se i mantenir el propi perfil de competències el més competitiu possible, tant per a l'empresa en la qual treballen com per a altres empreses del mercat que els puguin reclamar. Això és el que es coneix com a **ocupabilitat.**

Com en tot cicle vital, en les organitzacions les persones busquen (necessiten, poden i deuen) créixer. Créixer professionalment i humanament. Han de buscar els seus objectius de desenvolupament professional i personal. A l'empresa, aquest creixement li permet disposar de capacitats que li aporten més valor, augmentar l'eficiència. A les persones, aquest creixement els permet mantenir el compromís per a contribuir a la creació de valor i, com a conseqüència, per a assolir les seves metes. A diferència de qualsevol altre recurs, les persones tenen expectatives, i els seus objectius de creixement són individualitzats. Aquesta particularitat fa que els processos que faciliten el creixement de les persones en les organitzacions siguin complexos i canviants.

El cicle de vida dels recursos humans en l'organització també té una finalitat. Aquesta finalitat s'ha de tractar des d'un punt de vista tècnic però, encara més important, s'ha de considerar des d'una perspectiva ètica. Darrere de cada decisió hi ha una persona, i totes les decisions tenen unes conseqüències que s'han d'avaluar i considerar. I aquest és un altre dels elements diferencials en la gestió de persones.

Objectius

Els objectius d'aprenentatge que se cerquen amb l'estudi d'aquest mòdul es poden resumir en els següents:

1. Tenir una visió general sobre la provisió de recursos humans en una organització.

2. Comprendre el desenvolupament de recursos humans com un procés continu per a atendre l'evolució de necessitats de l'organització.

3. Identificar i saber aplicar els diferents mètodes de desenvolupament professional de les persones en l'organització.

4. Definir un procés de reclutament i selecció de persones.

5. Definir un procés de selecció interna o de generació de capacitats de les persones de l'organització.

6. Conèixer i poder decidir l'aplicació de diferents tècniques d'avaluació de les capacitats de les persones.

7. Dissenyar un pla d'acollida i integració de les persones en una organització.

8. Definir les necessitats de formació i de desenvolupament de capacitats professionals.

9. Dissenyar i executar un pla de formació.

10. Avaluar els resultats de la formació que s'imparteix en l'organització.

11. Plantejar i dissenyar un pla de carreres o de desenvolupament professional.

12. Donar suport a l'ocupabilitat de les persones.

13. Identificar i tractar col·lectius de persones amb risc de tenir perfils obsolets.

14. Tractar excedents de persones i plantejar-ne la sortida de l'organització.

1. Localització i incorporació de recursos externs

Quan es crea una empresa, no té recursos humans propis. Per això, els ha de buscar en el mercat de treball.

Mercat de treball

Dícese del mercado en el que se ofrece y se demanda trabajo: la oferta de trabajo está conformada por las personas que, en un momento dado, desean trabajar a los salarios corrientes; la demanda de trabajo la realizan las empresas... (www.eumed.net/cursecon/dic/M.htm)

Es el lugar en donde confluyen la demanda y la oferta de trabajo. El mercado de trabajo tiene particularidades que lo diferencian de otro tipo de mercados (financiero, inmobiliario, de utilidades, etc.) ya que se relaciona con la libertad de los trabajadores y la necesidad de garantizar la misma. En ese sentido, el mercado de trabajo suele estar influido y regulado por el Estado a través del derecho laboral y por una modalidad especial de contratos, los convenios colectivos de trabajo.

Passa el mateix quan una empresa està funcionant, però s'adona que no disposa dels recursos humans que necessita, tant si és des del punt de vista quantitatiu (no disposa del nombre suficient de persones per a poder executar les seves activitats) com des del punt de vista qualitatiu (no disposa de les capacitats professionals requerides per a desenvolupar les seves estratègies). En tots dos casos ha de recórrer a la provisió externa d'aquests recursos en el mercat de treball.

Tanmateix, com ja es va posar de manifest en la introducció a aquest mòdul, el mercat de treball és especial, i requereix tècniques especials per a la localització, atracció, avaluació i contractació dels recursos. El conjunt d'aquestes tècniques especials se sol denominar, genèricament, **procés de selecció**, encara que la selecció, en si mateixa, només sigui una part de tot el procés.

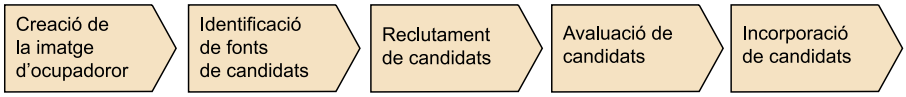
1.1. La selecció de personal

La selecció de personal és un procés per a la **localització**, **avaluació** i **identificació** dels candidats que tenen les competències o capacitats professionals idònies per a cobrir les necessitats, actuals i futures, d'una àrea de treball o d'un lloc dissenyat per l'empresa.

Encara que tradicionalment s'ha considerat que la selecció de personal és una activitat per la qual l'empresa decideix si un candidat pot cobrir o no adequadament el lloc vacant, la realitat, cada dia més acusada, és que és un procés bidireccional en el qual l'empresa avalua la idoneïtat del candidat i en el qual el candidat decideix si l'empresa i la seva oferta satisfan les seves expectatives

personals i professionals. Com més especialitzat sigui el recurs que es busca, més necessari serà considerar els interessos dels dos actors en el procés de selecció de personal.

Aquesta consideració porta a pensar que el procés d'incorporació d'una persona a una organització ha de començar molt abans de l'entrevista de selecció. La visió global del procés seria la següent:



1.1.1. Creació de la imatge com a ocupador

L'objectiu d'aquesta activitat és posicionar l'organització com a líder pel seu atractiu com a ocupador, i per la capacitat d'**atreure i fidelitzar les persones** de més talent i potencial professional.

Això és necessari perquè, en les situacions en què les competències professionals requerides són escasses, la localització, la captació i la retenció dels millors professionals es converteix en una autèntica "guerra pel talent".

L'empresa ha de considerar especialment interessant promoure i mantenir una imatge de prestigi en les fonts que s'han identificat com a preferencials per a la cerca de candidats. Com diu Jericó (2002): "Invierta en las políticas de atracción del talento. No escatime en esas políticas, de ella y de las de retención depende su futuro".

Referència bibliogràfica

Pilar Jericó (2002). "Bienvenidos a la era del talento" [article en línia]. *rrhhmagazine.com*.

Els millors professionals prefereixen treballar en empreses i organitzacions que tinguin prestigi i que els puguin transmetre aquest prestigi. Tradicionalment, l'oferta de les empreses estava constituïda gairebé exclusivament per la retribució econòmica i les possibilitats de promoció. Cada dia més, els candidats demanen un altre tipus de compensacions:

- Seguretat en el lloc de treball: les empreses poc sòlides econòmicament i de futur dubtós no són atractives per als millors candidats.
- Possibilitats d'aprenentatge i desenvolupament professional: desafiament per a aprendre enfrontant-se a reptes.
- Tracte ètic i just, amb el suport d'unes polítiques sòlides i coherents de gestió de recursos humans.
- Treball transcendent i amb impacte en la societat, que faciliti el desenvolupament i el creixement personal.

"El éxito atrae al éxito. Diferénciese. ¿Los posibles candidatos conocen lo que mejor hace su empresa? Dé a conocer el salario emocional con el que les va a retribuir: empleabilidad, equilibrio entre la vida profesional y personal, compartir una misión... Este tipo de salario es el mejor para diferenciarse y para retener a los profesionales".

Font: P. Jericó (2002). "Bienvenidos a la era del talento". *RRHH magazine.com*.

La posició de lideratge i l'atractiu com a ocupador s'aconsegueix gràcies a la capacitat d'una empresa per a comunicar els punts següents al mercat de treball:

- Una imatge d'empresa atractiva per als professionals.
- Uns valors capaços de generar compromís.
- Un model estimulant de gestió de persones.

Hi ha diverses pràctiques que les empreses utilitzen per a reforçar la presència en el mercat de treball i per a transmetre els seus valors i la seva imatge com a ocupadors preferits pels diferents col·lectius professionals:

- Presentacions corporatives en centres de formació, universitats i escoles de negocis, si és possible amb la participació d'empleats que hagin estat alumnes d'aquests centres.
- Participació d'empleats de l'empresa en conferències o accions docents.
- Participació d'empleats de l'empresa en associacions, fòrums i llocs de trobada professional.
- Participació de l'empresa en esdeveniments de significat social.
- Imatge en el procés de reclutament.
- Concessió de beques i ajuts econòmics.

Actualment hi ha estudis que ajuden a quantificar l'atractiu que tenen les empreses per a diferents col·lectius de candidats. És freqüent veure publicats en la premsa resultats d'aquests estudis, en els quals s'estableix quines empreses són les preferides per a treballar. Un dels més coneguts, el de Best Place to Work, a més de presentar un rànquing de les empreses amb més atractiu com a ocupadors, ofereix informació interna sobre quins aspectes ha de millorar per a augmentar el potencial de reclutament i retenció.

Sigui quina sigui la credibilitat i la validesa d'aquests estudis, el que sí que és cert és que les empreses amb millor imatge i prestigi duen a terme els processos d'incorporació de persones d'una manera més fàcil i eficient (els candidats van a buscar l'empresa), mentre que les empreses menys conegudes o, encara pitjor, amb una imatge millorable han de pagar un cost extra per a atreure i retenir els millors professionals.

1.1.2. Identificació de fonts de candidats

L'objectiu d'aquesta activitat és posicionar l'organització com a líder, pel seu atractiu com a ocupador.

Les fonts de candidats són els llocs, físics o virtuals, en què l'organització pot trobar els perfils professionals que necessita. Com més complex i gran és el mercat, més necessari és identificar bé les fonts de candidats. Això permet:

- Garantir que es troben els perfils de competències que es volen.
- Escurçar els terminis d'incorporació de persones en l'organització.
- Assegurar la qualitat dels recursos que s'incorporen.
- Reforçar la imatge de l'empresa com a ocupador.

Poden ser fonts de candidats:

- Centres de formació: escoles professionals, escoles de negoci, universitats, etc.
- Associacions: gremis, col·legis professionals, borses de treball, etc.
- Agències d'ocupació o institucions públiques de foment de l'ocupació.
- Empreses: empreses de selecció, empreses de cerca de directius (*headhunters*), empreses de treball temporal, empreses d'*outplacement,* etc.
- Internet: webs de cerca de feina, xarxes socials, contactes directes, etc.
- Relacions personals: és el mètode més utilitzat per a aconseguir una feina o un candidat.

Aquesta llista es pot subdividir per especialitzacions i per àmbits geogràfics, de manera que es forma un autèntic mosaic de segments de mercat que els professionals de gestió de recursos humans han de conèixer i entendre.

Cada font té unes característiques diferencials i per això és més o menys adequada per a la localització de diferents tipus de professionals. Igualment el cost és un factor important a l'hora de decidir quina font de candidats és la més convenient. En alguns casos es podran aconseguir acords de més col·laboració, que inclouen l'adjudicació a la font de totes o part de les tasques del procés d'incorporació.

L'avaluació de les fonts de candidats és un altre aspecte a tenir en compte. Els criteris típics d'avaluació solen ser:

- Nombre de candidats disponibles en la font amb el perfil de competències buscat.
- Nombre de candidats atrets per l'oferta de treball de l'empresa.
- Percentatge de candidats que supera el procés de selecció i que, finalment, s'incorpora a l'empresa.
- Percentatge de candidats que té èxit en l'empresa.

L'avaluació de fonts, que s'ha de fer de manera contínua, optimitza el procés d'incorporació de recursos a l'organització.

1.1.3. Reclutament de candidats

Aquesta fase conté la identificació i la cerca de candidats.

El **reclutament** és una activitat planificada i organitzada que té com a finalitat atreure el màxim nombre de candidats que compleixin els requeriments que l'organització ha determinat.

L'objectiu d'aquesta fase no és escollir, sinó únicament **identificar**. Igual que altres processos de l'empresa (per exemple, aconseguir clients), la selecció de personal és un procés proporcional, en què la probabilitat d'aconseguir el candidat idoni està directament relacionada amb el nombre de candidats que s'hagi aconseguit identificar.

En aquesta fase, l'organització fa saber al mercat de treball la seva necessitat d'incorporar persones amb determinades característiques. Tradicionalment s'han seguit tres mètodes per a aconseguir identificar els candidats necessaris:

- **Cerca directa**. Es té una idea molt concreta de la persona o tipus de persona que es busca, es coneixen les fonts en què es poden localitzar i s'hi accedeix directament. És el mètode que fan servir les empreses de cerca.

- **Cerca limitada**. Similar a l'anterior encara que menys concreta i, per tant, la cerca directa no seria efectiva. En aquest cas es recorre a col·lectius més reduïts com centres de formació o associacions.

- **Cerca general**. S'utilitza quan no s'està segur de la localització de la persona buscada o quan la font és tan gran que no es pot limitar. Durant molt temps ha estat el mètode estàndard de cerca de candidats. En general, aquest mètode es basa en l'emissió d'un anunci d'oferta de feina utilitzant diferents canals.

L'anunci d'oferta de feina

Hi ha tota una teoria, basada en gran manera en tècniques de màrqueting i de publicitat, sobre com s'han de dissenyar i publicar els anuncis d'oferta de feina, però no és dins de l'àmbit d'aquesta assignatura aprofundir en aquest tema. Valguin, en aquest sentit, aquestes senzilles regles, imprescindibles per a comunicar al mercat la necessitat de trobar candidats:

- Originalitat, novetat i oportunitat
- Llenguatge senzill
- Esperit agressiu per a competir
- Creació d'imatge de l'empresa

Qualsevol anunci s'ha de dissenyar i presentar d'una manera adequada per a aconseguir atreure els candidats buscats. El contingut de l'anunci, com també el canal pel qual es publiqui, ha de ser adaptat al nivell i tipus d'audiència a què s'adreça i sempre ha de ser clar i fàcilment comprensible per a aquesta audiència. Finalment, no ha d'incloure aspectes que impliquin discriminació, per la qual cosa la redacció ha d'evitar qualsevol al·lusió al gènere, raça o creences dels candidats potencials.

Addicionalment, l'anunci, hauria de considerar els aspectes següents:

- Si es tracta d'una organització coneguda, la imatge de l'anunci hauria d'estar relacionada amb la imatge corporativa i, per exemple, incloure'n el logo.
- El títol del lloc hauria de ser un component prominent que reforcés l'atractiu per als candidats.
- El text hauria de ser curt i simple, i hauria d'exposar els aspectes principals del treball a desenvolupar i de l'oferta de l'empresa: nom del lloc de treball, retribució, possibilitats de promoció, etc.
- Hauria d'exposar clarament els requisits: formació, experiència, competències diferencials, disponibilitats, etc.
- Si fos possible, s'haurien d'evitar les generalitzacions com "salari atractiu", "possibilitats de promoció", etc.
- Hauria d'incloure les dades de contacte amb l'organització.

"Bienvenida la originalidad. Si buscamos innovación, necesitamos diversidad. Y la diversidad no está en un equipo formado exclusivamente por ingenieros de la misma universidad, primeros de su promoción, con las mismas aficiones; ni en anuncios en prensa indiferentes. Vaya a sitios diferentes y sea original con los anuncios sobre su empresa. La originalidad es ideal para seducir al talento innovador."

Font: Pilar Jericó (2002). "Bienvenidos a la era del talento". *rrhhmagazine.com*

Els mètodes tradicionals de localització i acostament als candidats es van veure agitats i commocionats amb l'**arribada d'Internet**. La potència d'aquesta eina per a accedir ràpidament i amb un cost mínim a milers de candidats potencials va fer que el seu creixement i la seva implantació en el mercat fossin meteòrics.

Inicialment es va considerar Internet com un canal de transmissió de missatges a la comunitat professional, com un anunci electrònic. Tanmateix, molt aviat van aparèixer noves utilitats que la van fer diferenciar-se definitivament dels mètodes tradicionals. Internet, a més d'enviar anuncis, permet:

- Accedir selectivament a molts candidats.
- Fer el filtratge automàtic, la qual cosa millora el procés de selecció i en redueix els costos.
- Mantenir borses virtuals de candidats interessats.
- Facilitar el contacte personalitzat amb els possibles candidats.
- Possibilitar l'automatització de les parts del procés de selecció que generen més càrrega administrativa i menys valor afegit.

Des del punt de vista de l'avaluació de les fonts de reclutament, Internet ofereix informació que cap altre mètode no pot proporcionar. Pot oferir:

- Dades estadístiques de totes les formes i segmentacions possibles.
- Informació de l'interès demostrat pels candidats per qualsevol tipus d'oferta.
- El millor coneixement del mercat de treball que es pot aconseguir: tipus de llocs vacants, empreses que més ofereixen, sectors en els quals es genera més demanda, llocs de treball més sol·licitats, nivells salarials demanats i oferts, temps de cobertura de sol·licituds, etc.

Mai abans no s'havia disposat de tanta informació sobre els processos de reclutament.

Altres eines, més evolucionades, que permeten accedir selectivament als candidats que ofereixen el perfil professional buscat són les **xarxes socials**. Aquestes xarxes estan integrades per centenars o milers d'usuaris de tot el món que comparteixen un interès i que estan disposats a esmerçar-hi temps i intercanviar coneixements i informació sobre aquest. L'interès dels usuaris es pot centrar en un coneixement, en un negoci, en un tipus de treball o, fins i tot, en una zona geogràfica. La mateixa interactuació amb la xarxa social o professional ja comporta un filtratge de candidats, ja que només permet accedir els que han mostrat interès en el que la xarxa significa.

A més de l'accés als candidats, les xarxes socials permeten obtenir una primera opinió sobre el seu perfil professional, sobre el seu historial i, en molts casos, faciliten l'obtenció de referències laborals prèvies.

Les xarxes socials són, a més, un **canal d'informació de l'empresa cap a l'exterior:** per mitjà d'aquestes es poden enviar missatges però també es pot avaluar la imatge que els usuaris tenen de l'empresa com a ocupador i el seu atractiu per a una comunitat professional específica.

L'empresa pot disposar d'una xarxa professional pròpia o pot ser un actor o un dinamitzador d'una xarxa social més àmplia, però en tot cas garanteix la seva visibilitat davant d'un nombre elevat de professionals amb els quals té alguna cosa en comú. La identificació de candidats valuosos i el coneixement del mercat s'estarà fent d'una manera contínua, i l'empresa disposarà d'una reserva de candidats que l'ajudarà a accelerar el procés d'incorporació quan sigui necessari.

Els candidats, al seu torn, disposaran d'un coneixement actualitzat de les empreses, podran avaluar els aspectes que coincideixen amb els seus punts d'interès i, en definitiva, podran prendre decisions sobre la seva orientació professional amb més fonament.

1.1.4. Avaluació de candidats

Aquesta fase consisteix en la selecció de candidats o selecció de personal.

La **selecció de personal** consisteix en la cerca, identificació i elecció d'un candidat amb un perfil de competències que s'adapta a les necessitats de l'empresa.

Tradicionalment, la selecció de personal s'ha fet mitjançant la comparació entre els requeriments del lloc i les competències demostrades pel candidat: es busca la persona que pugui dur a terme eficaçment aquest treball.

Tanmateix, quan els llocs de treball no es poden definir amb precisió (perquè l'organització és flexible, perquè el contingut del lloc és canviant, perquè es treballa en equip o, senzillament, perquè no es coneix l'extensió real del lloc), la selecció es converteix en un **procés predictiu**: busca predir si el candidat podrà tenir èxit, ara o a mitjà termini, en l'organització. En aquest cas, la selecció no es limita a contrastar les capacitats del candidat sinó que s'ha d'implicar en l'avaluació del seu potencial. L'ús de la gestió per competències ajuda a abordar aquest enfocament.

El procés de selecció es pot analitzar millor si es diferencien les activitats d'especificació, avaluació, decisió i contractació.

Especificació

L'especificació busca establir el perfil de competències professionals necessàries per a ocupar un lloc de treball o dur a terme una tasca de manera eficaç. Generalment les especificacions són elaborades pels responsables de la funció o del procés, mentre que els responsables de la gestió dels recursos humans han d'interpretar les necessitats organitzatives, en característiques identificables i avaluables, dels candidats. Aquesta traducció és el que es denomina **elaboració del perfil professional** o **professiograma.**

El professiograma és un document que recull les característiques o competències que el candidat ha de tenir per a dur a terme eficaçment el treball que se li assignarà. El professiograma ha d'identificar:

- Requisits imprescindibles: competències sense les quals el treball no es podrà dur a terme.
- Requisits desitjables: competències que marquen una diferència (o una millora) en la manera de dur a terme el treball d'un candidat o d'un altre.
- Requisits valorables: competències que, encara que actualment no siguin necessàries per a executar les tasques del lloc, podrien ser necessàries en un futur.

Les competències que s'hagin inclòs en el professiograma o perfil professional determinaran, en gran manera, el mètode més adequat per a l'avaluació de candidats.

El perfil de competències que es defineixi per a iniciar un procés de selecció ha de ser el més ajustat possible a les **necessitats del lloc o treball** a executar. Si el perfil s'infla, és a dir, si s'especifiquen més competències o competències de nivell més alt que les realment necessàries, se seleccionarà un candidat que superarà les exigències del lloc i, aviat, la persona se sentirà infrautilitza-

da i sense possibilitats de desenvolupament professional. A més, en general, aquest candidat serà "més car" que el que es podria aconseguir per a executar les tasques amb garanties. Si, d'altra banda, les exigències del perfil són limitades, el candidat que se seleccioni no podrà assumir correctament les tasques i responsabilitats assignades i, aviat, s'haurà d'iniciar un nou procés de cerca.

Les especificacions per a un treball haurien de contenir:

- Habilitats, coneixements i aptituds directament relacionades amb l'execució del treball assignat.
- Experiència demostrada necessària per a dur a terme el treball.
- Educació i formació exigida, si és necessari, per a poder executar les tasques del lloc.
- Qualitats o circumstàncies que han de reunir les persones per a assegurar la seva adaptació al treball i a l'organització en general.

Les especificacions ajuden a desenvolupar tot el procés de selecció, ja que són un marc de referència per a l'elecció del candidat idoni.

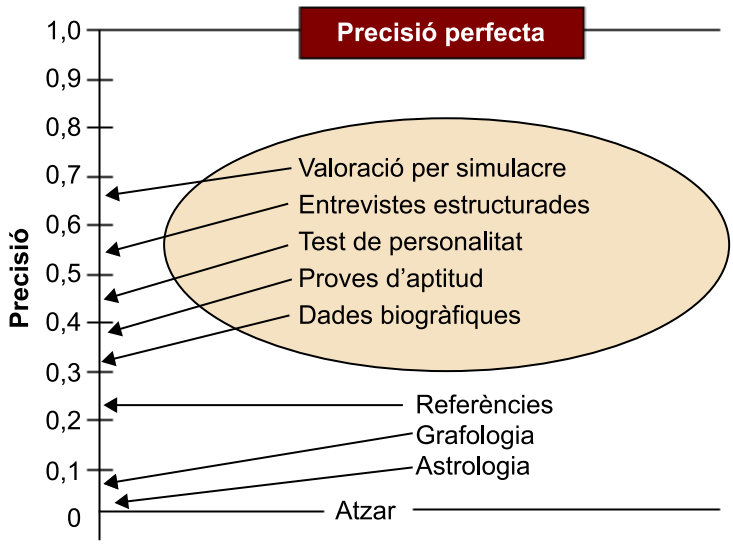
L'ús d'enfocaments basats en competències facilita aquest procés, especialment quan la descripció del lloc de treball no pot ser gaire detallada o quan es busca una avaluació global de la capacitat del candidat.

Avaluació

Els mètodes emprats són els següents: biodata (estudi de *curriculum vitae*), tests, entrevistes, *assessment* i grafologia.

L'avaluació de candidats és un procediment tècnic per a identificar **quins candidats reuneixen les millors condicions** per a cobrir un lloc o funció determinada.

Hi ha molts mètodes per a fer l'avaluació de candidats i seran els experts en la gestió dels recursos humans que, d'acord amb les competències que vulguin avaluar, decideixin quins s'ajusten millor a les seves necessitats.



Els mètodes més utilitzats són:

- Estudi de dades del candidat (biodata)
- Exàmens i proves
- Tests psicològics
- Entrevistes
- Valoració per simulacre (*assessment center*)

Per a l'elecció del mètode d'avaluació de candidats s'han de considerar dos paràmetres:

- Precisió de la informació obtinguda sobre les competències del candidat
- Dificultat i cost del mètode

A partir de la combinació d'aquests paràmetres es pot establir la classificació següent dels mètodes d'avaluació de candidats:

Mètode	Cost	Precisió
Biodata	Baix	Baixa
Exàmens i proves	Mitjà	Mitjana-baixa
Tests psicològics	Mitjà	Mitjana
Entrevistes	Mitjà	Mitjana-alta
Valoració per simulacre	Alt	Alta

Encara que, en la realitat, l'avaluació de candidats se sol fer combinant diversos mètodes, és convenient conèixer el contingut i l'aplicació de cada un.

1) Biodata

Consisteix en l'estudi de les dades del candidat, principalment dels estudis i de l'experiència professional prèvia.

Sol basar-se en l'anàlisi del *curriculum vitae,* que hauria de recollir totes les dades significatives de la vida professional del candidat. Mitjançant aquest estudi es compara l'especificació del lloc de treball amb la informació professional que aporta el candidat.

Aquest mètode és útil per a fer una preselecció de candidats quan els **processos de selecció** són **massius**. També és aplicable quan les especificacions del lloc són molt **concretes** i l'avaluació de candidats es pot limitar a verificar el compliment de determinats **requisits**.

És un mètode de cost baix i la seva aplicació no requereix un personal gaire especialitzat. És un mètode fàcilment externalitzable.

Per a facilitar el procés d'avaluació, es pot establir un *curriculum vitae* estàndard, en el qual tots els candidats incloguin la mateixa informació i l'organitzin de manera similar. Cada *curriculum vitae* hauria d'estar acompanyat pels certificats d'estudis, títols, certificats d'empresa, referències, etc. que n'acreditin la informació i permetin contrastar-la.

De vegades, aquests estudis es complementen amb una investigació de referències, estudis grafològics i amb breus entrevistes telefòniques.

2) Exàmens i proves

Consisteix a dissenyar uns exàmens o proves que permetin establir si el candidat pot executar les tasques i els continguts del lloc. El tipus d'avaluació és "ho sap fer", "no ho sap fer".

Els exàmens i proves poden ser molt senzills o molt complexos, depenent del tipus d'habilitats que es volen avaluar i del nivell de precisió que s'exigeix en el mesurament. No és el mateix preparar uns exàmens per a cobrir llocs de baixa qualificació amb predomini de capacitats físiques (per exemple: personal bàsic d'un magatzem), que preparar proves per a llocs amb tasques difícils i d'alta responsabilitat (per exemple: controladors aeris).

Un avantatge notable d'aquest mètode és que permet establir un **rànquing objectiu dels candidats**; per això és el mètode utilitzat en oposicions i en l'accés a llocs de gran demanda.

Com a punts febles del mètode, es poden destacar:

- El disseny de proves i exàmens, i la seva correcció, l'han de fer experts, és difícil i porta temps.

- L'aplicació dels exàmens i les proves necessita disposar d'una logística notable (desplaçament de candidats, espais físics, mitjans materials, experts per a qualificar, etc.).
- Solament és aplicable per a l'avaluació de coneixements i habilitats concrets, però determinades competències professionals no es poden avaluar amb exàmens.

Aquest mètode és aplicable per a totes les tasques que exigeixin un coneixement o una habilitat física demostrable.

3) Tests

L'aplicació de tests psicològics té per objecte avaluar les aptituds, habilitats, conductes i trets de personalitat dels candidats.

A diferència dels exàmens i proves, no se centra en la constatació d'un coneixement o capacitat física, sinó que pretén determinar **quines competències intel·lectuals i/o actitudinals** té el candidat, mesurar en **quin grau** les té desenvolupades i establir fins a quin punt seran **aplicables** als continguts del treball i a les seves responsabilitats.

Quant als desavantatges d'aquest mètode, podem esmentar:

- **La validesa dels tests**. En general, els tests psicològics basen la seva validesa en la demostració estadística dels seus resultats: un test té validesa quan els resultats que anticipa s'han pogut constatar en un nombre significatiu de casos. Qualsevol test que s'apliqui hauria de tenir la validesa demostrada i documentada.

- **L'elecció del test a aplicar**. Els tests psicològics són similars a eines de precisió que s'han dissenyat per a tasques molt específiques. Si l'eina s'utilitza per a executar tasques per a les quals no ha estat dissenyada, els resultats, forçosament, seran erronis.

- **Necessita personal especialitzat** per a seleccionar, aplicar i, principalment, interpretar els resultats dels tests. L'avaluació de competències intel·lectuals no és tan evident com el mesurament d'un coneixement tècnic. Els resultats dels tests han de ser interpretats per persones expertes.

- Alguns candidats amb experiència poden desenvolupar un **domini per a respondre** als tests, per la qual cosa els resultats estaran falsejats.

- Els resultats dels tests psicològics no són significatius per si mateixos, sinó que sempre seran **avaluacions relatives** entre candidats o entre grups de població.

Per les seves característiques, aquest mètode és aplicable per a avaluar candidats a ocupar funcions en què les **competències i característiques intel·lectuals** predominen sobre els coneixements i les aptituds físiques.

És molt recomanable com a filtre de candidats quan es farà servir el mètode d'entrevistes, ja que permet identificar prèviament en quins aspectes haurà d'incidir l'entrevistador per a una bona avaluació del candidat.

També és un mètode recomanable quan es vol predir l'acompliment del candidat a mitjà termini.

Els tipus de tests psicològics més utilitzats són:

- **Test d'intel·ligència.** Mesura les competències intel·lectuals dels candidats. Cal decidir quins factors s'han de mesurar per a cada procés, i els més utilitzats són:
  - Fluïdesa verbal. Capacitat d'expressar pensaments mitjançant paraules.
  - Intel·ligència numèrica. Capacitat de resoldre problemes aritmètics.
  - Intel·ligència perceptual. Capacitat de captar similituds i diferències entre conceptes.
  - Raonament. Capacitat de comprendre les relacions i els principis que resolen problemes.

- **Test de personalitat.** Mesura "les característiques innates i adquirides que determinen la conducta d'una persona" (Allport). Els tests més utilitzats són:
  - 16PF. Avalua diferents factors de la personalitat del candidat.

  - DISC. Avalua quatre dimensions de la personalitat que serveixen per a determinar l'encaix en diferents tipus de treball. Les dimensions són les següents: dominància, influència, estabilitat i conformitat.

  - PAPI. Avalua com els elements de la personalitat del candidat li permeten enfocar diferents tipus de treball.

  - Test projectiu. És una variació del test de personalitat. Es basa en la percepció que té el candidat de la realitat, i determina com abordarà situacions de treball (l'exemple més conegut és el test de Roschard).

4) Entrevistes

És el mètode d'avaluació de candidats més utilitzat, encara que també és el mètode més subjectiu dels que s'han esmentat, ja que el resultat de l'avaluació depèn de la interpretació que l'entrevistador fa de les respostes del candidat.

Aquest mètode es basa en un diàleg entre l'entrevistador i el candidat.

Durant l'entrevista, l'entrevistador:

- Obté o confirma informació sobre els coneixements, l'experiència i la trajectòria professional del candidat.
- Infereix el nivell de competències i de capacitats intel·lectuals del candidat.
- Explora la seva àrea motivacional i d'interessos professionals.
- Elabora una predicció sobre l'adequació del candidat a les exigències del treball.
- Emet una opinió sobre les capacitats que el candidat podria desenvolupar.

Les entrevistes poden ser:

- **Estructurades**. L'entrevistador desenvolupa un guió previ. Els exemples més significatius d'aquest tipus d'entrevistes són:
  - **Incident crític.** Se sol·licita al candidat que narri com va ser el seu comportament en una situació real de treball. A partir de l'explicació del comportament passat es dedueix quines competències es van demostrar i es prediu com actuaria el candidat en situacions similars que se li puguin presentar.

  - **Entrevista STAR.** És un cas particular d'entrevista focalitzada. El candidat ha de recordar una situació professional important que hagi viscut. A partir d'aquesta situació ha de descriure la situació (què va passar?), les tasques (què calia fer?), la seva actuació (què va fer?) i els resultats (què va passar?). A partir d'aquesta narració l'entrevistador ha d'interpretar el nivell de les diferents competències usades pel candidat.

- **No estructurades o semiestructurades**. Es deixa llibertat a l'entrevistador perquè, partint de la seva experiència, faci les preguntes que consideri necessàries per a obtenir la informació que necessita per a fer l'avaluació. Cada professional té el seu propi estil, però sempre clar tenir clars els objectius, és a dir: tenir clar quines competències es volen avaluar i poder emetre una opinió raonada sobre cada una.

Com a **punts febles** en el mètode de les entrevistes, podem esmentar:

- Necessita persones molt entrenades i amb molta experiència per a fer una avaluació correcta. Moltes vegades l'organització no disposa d'aquestes persones i ha de recórrer a empreses especialitzades amb la qual cosa, en part, es perd l'estil d'empresa.
- És costós. A causa de la qualificació dels entrevistadors, normalment és necessari fer diverses entrevistes, ja que es reuneix molta informació que s'ha d'analitzar i tractar.

- És subjectiu. Està basat en l'opinió més o menys documentada de l'entrevistador. No permet comparacions objectives entre candidats i, per tant, no es pot aplicar a processos que requereixin la publicació de qualificacions.
- Quan intervenen diversos entrevistadors, és necessari unificar criteris i consensuar les avaluacions.

L'aplicació d'aquest mètode és força general. Es pot aplicar sol o com a complement d'altres mètodes. És indicat en l'avaluació de candidats per a **cobrir llocs poc estructurats**, en els quals l'avaluació de competències sigui clau i en els quals es busqui una **predicció del futur acompliment professional** del candidat.

De vegades, les entrevistes es fan mitjançant un panel d'experts, en què el candidat té dos o més entrevistadors, cada un dels quals té un objectiu d'experiències o de competències a avaluar.

5) Valoració per simulacre

En realitat, la valoració per simulacre no és un mètode, sinó una combinació mètodes, i busca obtenir la millor informació sobre les competències professionals del candidat.

> "L'*assessment center* és un procediment formal que incorpora exercicis, tant individuals com grupals, per a la identificació de dimensions d'èxit gerencial o de competències establertes com a importants per a una posició a nivell gerencial particular."
>
> Font: W. C. Byham (1970). "Assessment centers for spotting future managers". *Harvard Business Review* (núm. *48,* pàg. 150-160).

L'objectiu de la valoració per simulacre és **observar i predir** el comportament de les persones mitjançant l'observació en **diverses tasques i condicions**.

Generalment, una valoració incorpora diverses tècniques (tests psicotècnics, entrevistes, proves en grup i individuals, discussió en grup, etc.) mitjançant les quals es vol predir, d'una manera molt fiable, el comportament professional del candidat en el treball i les funcions que se li assignaran. Cada prova està dirigida i analitzada per un o més observadors que n'avaluen els resultats i el comportament del candidat mentre la fa. Així, doncs, té un **component objectiu** (els resultats de la prova) però també té un gran **component subjectiu** (les observacions i deduccions dels observadors).

Per les seves característiques, l'aplicació més adequada d'aquest mètode és l'avaluació de competències, especialment en llocs amb **tasques poc estructurades** i d'**alta responsabilitat**. Igualment, s'aplica en la detecció de competències potencials encara que, en aquest cas, el grau de subjectivitat de les avaluacions és molt alt.

L'execució d'aquest mètode es fa en tres fases:

1) Disseny de la valoració. En general, una bona valoració no es pot executar d'una manera estàndard sinó que s'ha de dissenyar específicament per a cada situació. En aquesta fase s'han d'estudiar les competències que es volen avaluar, decidir quines proves són les més adequades per a mesurar cada una (considerant que cada competència s'ha de mesurar almenys amb tres proves) i organitzar tota la logística i tota la dinàmica de la valoració. Les proves poden ser individuals o grupals, segons el tipus de situacions que es vulguin analitzar.

Exemple d'estructura d'una valoració

	Entrevista incidents crítics	Joc de rol (*role playing*)	Anàlisi de cas	*In tray* (safata pendent)	Dinàmica de grup
Lideratge	x	x			x
Iniciativa	x		x	x	x
Orientació a resultats	x		x	x	
Visió estratègica	x		x	x	x
Pensament conceptual	x		x		x
Empatia	x	x	x		x

- **Joc de rol.** Per a l'execució d'aquesta prova, es lliura al candidat un dossier amb la descripció d'una situació de negoci. El candidat haurà de fer un paper, que se li assigna prèviament, durant una entrevista fictícia amb un membre de l'equip d'avaluadors. Aquests exercicis proporcionen molta informació sobre el comportament dels candidats.
  Mitjançant aquestes proves es poden avaluar competències com les següents: adaptabilitat, anàlisi de problemes, decisió, energia, seny, sensibilitat interpersonal, impacte, comunicació oral, negociació, desenvolupament de col·laboradors, escolta activa, etc.
- **Prova *in tray* o safata de pendents.** Es tracta d'un dossier amb documents que tracten sobre un tema que ha de resoldre el candidat. Durant la prova, el candidat haurà d'ordenar i definir prioritats, prendre decisions sobre un tema, i redactar o resumir en un informe la problemàtica desenvolupada i les solucions proposades.
  Mitjançant aquestes proves es poden avaluar competències com les següents: autoorganització, rigor, decisió, seny, coneixement de l'entorn, comunicació escrita, tolerància a l'estrès, anàlisi de problemes, decisió, anàlisi numèrica, identificació directiva, atenció al detall, comunicació verbal, etc.
- **Dinàmica de grup.** Per a l'aplicació d'aquesta, es formen grups de quatre a sis candidats i se'ls dóna un tema sobre el qual el grup ha d'arribar a un acord en un temps limitat. A la mateixa sala hi haurà dos o tres avaluadors que prendran nota del que veuen, analitzaran el comportament de cada membre del grup i demanaran que els presentin una solució consensuada. Els avaluadors estaran més interessats, normalment, en el comportament de cada candidat i en com interactua amb el grup que en la qualitat de la solució plantejada. No hi ha rols assignats prèviament, sinó que cada candidat assumeix el rol que creu més convenient (en general, el rol assumit és el que millor reflecteix la seva personalitat).

2) Posada en pràctica de la valoració. Es tracta de dur a terme les proves que s'han dissenyat, recopilar tota la informació que els observadors han obtingut mentre es feien les proves, comparar i integrar la informació, i elaborar els informes.

3) Comunicació de resultats i *feedback:* aquesta fase té dos vessants:

- En primer lloc, informar els participants dels seus resultats en les proves i en el global de la valoració, que serà una bona eina d'**autoconeixement** i de **millora** (això és especialment important quan la valoració s'aplica a l'avaluació de candidats interns).
- En segon lloc, presentar l'**informe general** als responsables de l'organització perquè es prenguin les decisions oportunes sobre els candidats.

Amb aquestes proves es poden avaluar competències com les següents: lideratge, treball en equip, rigor, energia, influència, escolta, seny, tolerància a l'estrès, anàlisi de problemes, decisió, identificació directiva, atenció al detall, comunicació verbal, etc.

Els **avantatges** del mètode de valoració per simulacre es poden concretar en els següents:

- És el mètode que reuneix més quantitat d'informació sobre els candidats.
- Com que hi participen diversos avaluadors, es pot precisar millor el nivell de competències de cada candidat.
- Si les situacions de treball estan ben simulades, l'observació del comportament del candidat és molt real i en prediu bé el comportament en el treball.
- Pot donar una idea del potencial de cada candidat.
- Serveix com a autoconeixement i aprenentatge als candidats (encara que finalment no siguin seleccionats, obtindran un bon diagnòstic sobre les seves característiques professionals).

Quant a **punts febles** es pot parlar dels següents:

- **Cost**. És el mètode més car de tots. Només la rellevància del lloc que s'ha de cobrir i, si s'escau, un nombre elevat de candidats que passin per la valoració per simulacre poden justificar la inversió. Per aquest motiu les valoracions per simulacre o els *development centers* se solen utilitzar per a l'anàlisi de candidats interns.
- **Temps i logística**. Aquest mètode exigeix que el candidat dediqui més temps que qualsevol dels altres. També exigeix un gran desplegament logístic: sales, observadors, programació detallada per a evitar temps morts, etc.
- **Disseny**. Si el disseny de les proves no és l'adequat, es poden generar molts problemes en la seva execució i en la seva anàlisi posterior. En la mesura

que les diferents etapes siguin ateses acuradament, la capacitat de predir comportaments augmenta.

- **Avaluadors**. Els avaluadors i observadors han de ser professionals molt ben preparats i amb molta experiència, ja que gran part de l'avaluació procedeix d'opinions subjectives. A més, tot l'equip ha d'actuar amb criteris homogenis.

1.1.5. Selecció per competències

El mètode tradicional d'avaluació de candidats es basava en la comparació de la descripció del lloc de treball amb les característiques de les persones. ¿Quant temps, esforç i mal humor han gastat els responsables de selecció tractant d'encaixar la informació que ofereix un *curriculum vitae* amb una descripció d'un lloc acuradament redactada segons els conceptes clàssics del *què, com* i *per a què*? Actualment aquest mètode s'ha substituït per la **selecció per competències.**

Les competències aporten llenguatge comú entre l'oferta i la demanda, i permeten compatibilitzar l'enfocament organitzatiu de descripció de tasques, funcions o processos (demanda) amb l'enfocament psicològic de descripció de persones (oferta), tant de tipus professiograma com factors de valoració o *curriculum.*

> La selecció per competències tracta d'identificar i avaluar les competències demostrables i latents del candidat i comparar-les amb les competències exigides per a l'execució de la tasca, que prèviament s'hauran d'haver descrit.

L'avaluació de les competències no és fàcil. Les tècniques a emprar dependran del tipus de competències que es vulguin estudiar:

- Per a avaluar competències de tipus "**coneixements**", es podran utilitzar proves, exàmens, referències o anàlisis d'experiències.
- Per a avaluar competències de tipus "**habilitats i capacitats**", el més aconsellable és l'estudi de comportaments passats (incidents crítics), referències, anàlisis d'experiències i valoracions per simulacre (*assessment centers*).
- La identificació de **competències latents** s'haurà d'abordar mitjançant casos o exercicis que simulin situacions professionals i que exigeixin al candidat la demostració d'un comportament determinat. El més recomanable són simulacions competitives, valoració per simulacre, projecció de tests psicològics, etc.

En tot cas, la qualitat de l'avaluació dependrà de triar (i saber aplicar) el mètode adequat, però també, i com a pas previ, de la determinació correcta de les competències necessàries per a l'execució eficaç de les tasques.

Els processos d'avaluació de candidats se centren, cada dia més, en l'avaluació de les capacitats o competències potencials. Això té dues causes principals:

- Els canvis i la ràpida evolució de les organitzacions, que fan que uns coneixements específics puguin quedar obsolets en poc temps.
- L'interès dels professionals en la pròpia promoció professional, que fa que amb el temps busquin nous reptes i oportunitats.

A més d'avaluar coneixements, experiències i competències, un bon procés d'avaluació de candidats hauria d'identificar el potencial professional.

El **potencial professional** són les capacitats que el candidat té de manera latent i el desenvolupament de les quals l'habilitaria per a exercir funcions de més nivell en l'organització.

La identificació del potencial és la predicció de quines competències i capacitats **podrà desenvolupar un candidat** a mitjà i a llarg termini en l'organització. Tanmateix, la identificació del potencial és una cosa molt difícil de fer, i per a la qual no hi ha mètodes objectius provats.

Si els mètodes d'avaluació permeten mesurar la capacitat per a dur a terme una activitat determinada, també mesuren la capacitat futura per a dur a terme aquesta o altres activitats?

En la identificació del potencial convé diferenciar dos aspectes:

- El mesurament de les competències que permeten executar una tasca que s'haurà de desenvolupar en un futur més o menys pròxim, i que es fa mitjançant els mètodes clàssics d'avaluació que s'han explicat.

- La capacitat o potencial que una persona té per a desenvolupar en el temps les competències que necessitarà. És a dir, la identificació d'una mena de metacompetències, que són la base per a generar noves competències.

Hi ha moltes opinions sobre quines són aquestes competències generadores de noves competències. En cada empresa es poden definir les seves "competències generadores de potencial" i s'hauran d'establir els mètodes més adequats per a detectar-les i avaluar-les.

1.1.6. Decisió d'incorporació de candidats

Tots els mètodes d'avaluació de candidats ofereixen informació sobre els coneixements, les capacitats, les competències i les actituds dels candidats, i permeten establir un rang o classificació d'aquests segons la seva idoneïtat per a ocupar el lloc.

Tanmateix, a més de l'avaluació, en la decisió final per a seleccionar el candidat idoni intervenen altres factors. La cultura de l'organització, l'estil de les persones amb les quals treballarà, les motivacions del candidat, les expectatives de l'empresa, el valor que s'espera que aporti, el cost final per a l'organització, etc. Tots són factors addicionals per a prendre la decisió final d'incorporar o no el candidat.

Generalment, la decisió final de la incorporació correspon al responsable del treball o procés que es vol proveir (normalment, el futur cap de la persona que s'incorpora), ja que serà ell qui respongui pels resultats i els objectius que s'assoleixin. En molts processos d'avaluació de candidats, aquest responsable haurà participat en fases anteriors, com entrevistes o observació de proves, de manera que la seva opinió haurà d'estar ben formada i es contrastarà amb altres persones que també hagin intervingut en el procés.

De vegades, la pressió per a obtenir els recursos necessaris fa que el responsable de prendre la decisió tingui una visió a curt termini. En aquest cas, els experts en l'avaluació, que tenen un coneixement profund de les competències de la persona, hauran d'ajudar a predir com serà l'acompliment del candidat en les situacions habituals del treball i hauran d'aportar orientacions sobre el seu desenvolupament posterior.

Els candidats que, per unes raons o per unes altres, hagin estat descartats del procés hauran de rebre una comunicació puntual, honesta i motivadora. És una activitat molt útil per a enfortir la imatge de l'empresa com a ocupadora.

1.2. L'estratègia de contractació de candidats

En arribar a aquesta fase, l'organització ja ha pres totes les decisions sobre la conveniència d'incorporar un candidat. Ara es tracta de presentar una oferta de relació professional.

La **contractació** és el procés administratiu que permet establir una relació contractual entre el candidat i l'empresa contractant.

El contingut de l'oferta de relació professional, almenys, hauria de contenir la informació següent:

1.2.1. Tipus de contracte

- **Laboral.** Es tracta d'establir una relació entre l'organització i el candidat, que està normalitzada i regulada per normes i lleis que afecten les dues parts. Pot ser:
  - Indefinit
  - Temporal
  - En pràctiques
  - En període de prova
  - Fix discontinu
  - Etc.

La legislació laboral de cada país fixa el tipus de contractes que es poden utilitzar per a atendre cada situació de negoci.

- **Mercantil.** No és pròpiament una incorporació a l'empresa, però és una alternativa vàlida per a aconseguir les competències que es necessiten en l'organització. La seva utilització és cada dia més freqüent. Si s'adopta aquesta alternativa, tot el cicle de vida professional en l'empresa queda modificat.

1.2.2. Retribució

Inclou tots els conceptes pels quals el treball i l'aportació del candidat seran recompensats.

Vegeu també

En el mòdul de "Polítiques i pràctiques de compensació" s'aprofundirà en aquest tema.

Ha d'especificar:

- La quantia de la retribució: quantitat bruta anual, quantitat fixa i quantitat variable, si n'hi ha.
- Conceptes retributius: expliquen quins aspectes estan subjectes a retribució (antiguitat, mobilitat, risc, dedicació, etc.).
- Beneficis socials: són compensacions, generalment en espècies, a què tindrà dret el candidat (vehicle d'empresa, borsa d'estudis, assegurances mèdiques, etc.).

1.2.3. Condicions laborals

- Lloc de treball
- Categoria professional assignada
- Horaris, torns i vacances
- Dedicació especial, desplaçaments necessaris, etc.

L'oferta s'ha de presentar per escrit i segons els requisits que en cada cas estableix la legislació vigent.

La presentació i, si escau, l'acceptació de l'oferta estableixen el final del procés de selecció i l'inici del compromís professional del candidat amb l'organització.

1.3. Integració i acollida de candidats

Alguns autors consideren que aquesta fase no pertany al procés d'incorporació, ja que el candidat ja ha passat a ser un component de l'organització i, per tant, totes les activitats d'aquesta fase s'haurien de considerar de desenvolupament de les seves capacitats.

Pensem que la fase d'integració posa de manifest que els candidats necessiten un període d'adaptació a l'empresa i que aquest procés ha de ser dirigit i aplicat com a part de la gestió dels recursos humans.

Acollir

Recibir con un sentimiento o manifestación especial la aparición de personas o de hechos.

Font: Diccionario de la Real Academia Española

L'acollida de candidats es refereix a la presa de contacte i al seguiment dels nous empleats en l'organització.

Una acollida planificada i organitzada mostrarà que es controla la situació i que l'organització té nivells definits de qualitat. Tot el que passi en els primers dies influirà de manera important en les impressions del nou empleat. I aquestes arribaran als amics, a la família i als excompanys de la feina anterior, de manera que se sabrà tot "el bo i el dolent" de l'empresa on ha ingressat a treballar. I, per això, tota acollida d'un nou empleat també és el reflex de l'empresa, tant pel que fa als productes com als serveis que s'ofereixen al món exterior.

El procés d'acollida ha de facilitar, als candidats que s'incorporen a l'organització, l'aprenentatge, la integració i l'adaptació idonis per al seu lloc i, en general, per a la cultura de l'organització. Aquest és el moment ideal per a aconseguir aquesta immersió, ja que, en el moment de la incorporació, la persona es troba especialment motivada i receptiva respecte a tots els aspectes nous de la seva professió.

"En la sede de Google en Zúrich, Suiza, todos los viernes celebran una fiesta para recibir a los nuevos empleados. A veces se incorpora uno, otras tres o cuatro, pero todos tienen su fiesta. Ponen la foto de los novatos en la pared, les obligan a presentarse y contar algo sobre su vida. Todo regado con cerveza y acompañado de comida. La empresa norteamericana se toma muy en serio las recepciones, y sus empleados lo agradecen. "Me hicieron sentir muy cómodo", cuenta José Florido, un español que desde junio trabaja en la capital suiza para el gigante de Internet.

Cuando llegó, además de la fiesta, Google le dio un curso de 10 días donde le explicaron todo lo que tiene que ver con la firma: desde la historia de la página web hasta cómo funcionan las máquinas de café. Le asignaron un mentor, un compañero con experiencia en la empresa para que le solucionara todas las dudas del día a día."

Cristina Delgado (27 d'abril de 2008). *elpais.com/negocios*

El procés d'acollida ha de preveure:

- Informació sobre l'estructura de l'organització, de la seva cultura, dels seus objectius i dels seus valors.
- Informació sobre l'entorn de treball i acompanyament per a conèixer els companys i les persones clau amb les quals s'haurà de relacionar.
- Formació sobre els mitjans tècnics (eines, metodologies, procediments, etc.) de què disposarà per a fer la seva feina, i quan sigui necessari s'impartirà la formació necessària per a la seva aplicació correcta.
- Explicació dels seus objectius i de les expectatives que l'organització té respecte a la seva aportació de valor.
- Presentació de les polítiques de l'empresa i dels sistemes de seguiment i avaluació que s'aplicaran.

A causa del contingut i del tipus d'informació que es transmet al candidat, aquesta fase hauria de tenir lloc immediatament després de la seva incorporació i, a més, no hauria de durar gaire, ja que fins que no s'hagi acabat no es podrà disposar de l'eficàcia màxima del treball del nou empleat.

La responsabilitat de dissenyar i aconseguir que es dugui a terme el procés d'acollida correspon als experts en la gestió de recursos humans. La responsabilitat d'executar el procés d'acollida pot estar repartida segons els continguts d'aquest. Per exemple:

- Informació general sobre l'organització: direcció general o recursos humans.
- Informació sobre el treball, objectius, entorn: responsable de la funció.
- Informació sobre eines, mètodes i procediments: expert en la funció.
- Informació sobre polítiques, normes: recursos humans.

D'altra banda, aquesta fase s'ha d'utilitzar també com a **avaluació i validació del procés de selecció**, i es pot analitzar:

- Si hi ha un encaix adequat entre les expectatives del candidat i la realitat del treball que ha de dur a terme.
- Si el candidat satisfà les previsions que havia establert l'organització durant el procés de selecció.

- Si el candidat s'adapta adequadament al seu nou entorn professional.
- Si el candidat tindrà continuïtat o no en el lloc de treball.

Com a norma general es pot dir que tots els candidats que deixen l'empresa abans de sis mesos des de la seva incorporació han passat per un mal procés de selecció:

- Perquè no s'ha escollit el candidat apropiat.
- Perquè se li ha transmès una imatge irreal de l'organització o de la feina a fer.

El cost econòmic, social i d'imatge que té la reposició de candidats és molt alt, per la qual cosa convé desenvolupar el procés amb estàndards de qualitat molt alts.

En algunes circumstàncies la fase d'acollida coincideix amb el període de prova, de manera que l'observació del candidat durant aquests dies, comportant-se en un entorn real, esdevé una part més del procés de selecció. Algunes empreses preparen seminaris i cursos de formació que són selectius i tanquen el procés d'avaluació de candidats.

Exemple d'una política d'acollida

Benvinguda

Aquesta comença quan un candidat es posa en contacte amb l'empresa i interessa per un lloc de treball vacant.

Els punts més importants de la benvinguda són en l'atenció telefònica que es presta al candidat i en les visites que aquest faci a l'empresa, en els quals s'haurà de posar un èmfasi especial. Normalment, el recepcionista és l'encarregat d'atendre aquests dos aspectes, ja que, per al candidat, serà la imatge de l'empresa en la qual vol ingressar per a treballar. En general, s'ha d'intentar ser amable i educat amb la persona, s'han d'evitar comentaris amb altres companys de feina que es puguin interpretar malament i les llargues demores, tant al telèfon com abans de les entrevistes o proves que faci. Aquestes estades han de tenir lloc en una sala ben condicionada, on es pugui oferir cafè o algun refrigeri, tant durant l'espera com durant les proves esmentades.

Primer dia

El primer contacte del nou col·laborador amb l'empresa sempre ha de ser amb el quadre intermedi, que l'ha de rebre puntualment i fent-ho sentir còmode, ja que quan s'inicia una etapa en una nova empresa se sol estar nerviós i fora de lloc. La impressió que el candidat rebi del quadre intermedi es projectarà sobre tota l'organització.

El contacte s'iniciarà amb una petita xerrada introductòria, en la qual se li ampliaran les funcions a desenvolupar en el seu lloc de treball. Tanmateix, no és convenient carregar-lo d'informació sobre el seu nou treball, i sobre el que ha de fer o no ha de fer, ja que no ho podria assimilar tot amb la claredat i objectivitat suficients. Es tracta, més aviat, de donar-li informació sobre l'empresa de manera condensada, per a vendre'n la imatge (és el que es coneix com a *màrqueting intern*). Els temes a exposar han de ser els següents:

- Polítiques i filosofia de la companyia
- Història de l'empresa
- Estructura organitzacional

En resum, es pretén orientar el nouvingut en tots els aspectes propis de l'empresa: costums, mentalitat, serveis, estil de relacions i procediments perquè s'hi mogui eficaçment.

En acabar aquesta xerrada, s'ha d'oferir al candidat l'oportunitat de fer totes les preguntes que consideri convenients i l'opció de manifestar tots els possibles dubtes.

També llavors s'ha de formalitzar el contracte de treball, amb la firma de tota la documentació necessària per a l'ingrés del candidat a l'empresa. És convenient que durant aquesta trobada i les següents, que es poden fer al despatx del quadre intermedi, s'evitin les trucades i interrupcions.

Una vegada acabada aquesta primera xerrada (que ha de durar entre una i dues hores), s'ensenya al nouvingut l'espai físic, prèviament preparat, on treballarà a partir d'ara. Aquí se li han de subministrar tots els materials de treball que pugui necessitar en l'acompliment de les seves funcions, com també un petit manual d'empleat. En aquest han de constar totes les normes bàsiques de comportament de l'empresa (com l'horari d'entrada i sortida, el menjar, l'esmorzar, els descansos, els permisos i tota la possible informació que haurà de tenir en compte al llarg de la seva permanència en l'empresa), i també els possibles documents que hagi d'emplenar, i la informació sobre com s'han d'emplenar correctament.

Més tard, se li fan les primeres presentacions del personal del mateix departament, els seus futurs col·laboradors i companys de feina, i se li mostren les dependències on hi ha el departament.

Situat en l'àmbit de la seva nova empresa i del seu lloc de treball, se li encomanen les primeres feines, que han de ser rutinàries i senzilles, perquè comenci a funcionar a poc a poc i es faci càrrec de la situació.

El quadre intermedi acaba el dia amb una nota positiva, parlant una estona amb l'empleat, comentant les seves impressions sobre el que s'ha fet durant el dia, acomiadant-se fins al dia següent, deixant-li una bona impressió.

Segon dia

El segon dia, també és el quadre intermedi qui ha de rebre l'empleat. Així podran començar per supervisar la feina del dia anterior, analitzar els possibles problemes i trobar les solucions més adequades per a aquests.

Més tard, es reprèn la tanda de presentacions, aquesta vegada de les persones més pròximes al departament, amb les quals l'empleat podria necessitar algun contacte o recollir informació d'utilitat.

També el segon dia es programa la visita a les instal·lacions de l'empresa, perquè l'empleat les conegui en tota la seva magnitud.

Una vegada acabada la visita, se li poden començar a encomanar les tasques pròpies del lloc de treball, o explicar-li els detalls que ha de tenir en compte per a dur-lo a terme. A partir d'aquest moment, la seva tasca s'ha de supervisar periòdicament i se l'ha d'anar orientant en totes les facetes noves per a ell.

Seguiment final

Quan el nou col·laborador ja faci la seva feina normalment, caldrà fer un seguiment. Aquesta tasca sempre correspon al quadre intermedi, i té com a finalitat comprovar les diferents aptituds i actituds referents a la feina que s'esmenten a continuació:

- L'adaptació al nou equip humà i a la cultura de l'empresa.
- Si s'ajusta a les previsions respecte als seus dots intel·lectuals, d'aptitud, formació, actitud i disposició envers la feina.

Al llarg del seguiment s'han de programar reunions de treball amb els membres del seu departament, amb els possibles col·laboradors que puguin aportar alguna cosa en el seu acompliment, com també amb els quadres i directius, en les quals es debatran i discutiran funcions, organització i interrelacions amb el nou empleat.

El quadre intermedi s'haurà de trobar regularment amb el nou empleat fins a l'acabament del seguiment, per a poder respondre a possibles preguntes i a qüestions que tingui, com també per a assegurar-se que tot va d'acord amb el pla inicial que es va emprendre en la selecció del candidat, mantenint un diàleg amb la finalitat d'obtenir un bon *feedback* amb tota l'organització.

El seguiment de l'empleat no acaba amb el període probatori, sinó que continua en menor mesura fins a la jubilació del treballador o possible baixa d'empresa.

En moltes organitzacions grans o complexes, en les quals les incorporacions de candidats són abundants, s'han introduït gradualment els **manuals d'acollida.** Són documents que recullen tota la informació que s'ha de transmetre als candidats en el moment de la incorporació a l'organització.

Tradicionalment, el manual d'acollida està elaborat en paper i es lliura als candidats que s'incorporen com un document estàndard que els guia durant els primers passos en l'organització. Això no obstant, cada vegada més, el manual se substitueix per un document digital que, quan és possible, està penjat en la intranet de l'empresa (generalment, en el portal de l'empleat). El suport intranet dóna molta més força al manual d'acollida, ja que permet:

- Actualitzar tota la informació en el moment i evitar que els documents quedin obsolets (per als nous empleats i per als antics).
- Incloure més informació i en formats més atractius, com veu, vídeos, imatges, etc.
- Visualitzar-lo individualment, en l'empresa o fora, sense necessitat d'un monitor i amb la possibilitat de revisar-lo o consultar-lo quan es consideri necessari.
- Interactuar, podent incloure avaluacions i enquestes que permeten recollir l'opinió del candidat sobre diferents aspectes de l'empresa.

Exemple de l'índex d'un manual d'acollida

1. Benvingut a l'organització

2. Història de l'organització

3. Equip directiu

4. La nostra política

- La missió de la nostra organització
- La nostra cultura
- Els nostres valors
  - Estructura i organització
  - El factor humà

- Les nostres relacions laborals
  - Jornada i horari laboral
  - Permisos
  - Baixes
  - Vacances
  - Control de presència

- Beneficis socials
  - Salut dels empleats
  - Servei mèdic
  - Pla de pensions
  - Ajuts de caràcter social
  - Formació

Una altra figura de gran rellevància en el procés d'acollida, que cada vegada s'utilitza més en les organitzacions, és l'**assignació de tutors**. El tutor no és un quadre, ni té responsabilitat jeràrquica o funcional respecte al candidat que s'acaba d'incorporar. Generalment és una assignació temporal.

Tutor

Persona encargada de orientar a los alumnos de un curso o asignatura.

Font: Diccionario de la Real Academia Española

Normalment, el tutor és un company amb un ampli coneixement del treball i de l'empresa, que serveix de suport al candidat que s'acaba d'incorporar al nou lloc de treball.

Les funcions bàsiques del tutor són:

- Ajudar aprendre les tasques del lloc.
- Compartir coneixements de l'empresa.
- Oferir ajuda quan ho necessiti.
- Proporcionar les eines necessàries o ensenyar a aconseguir-les.
- Ajudar a desenvolupar capacitats, coneixements i habilitats.

2. La formació en l'organització

Les organitzacions canvien, i la velocitat i complexitat dels canvis creix cada dia més. El canvi afecta tots els aspectes de l'organització: l'estructura, la mida, la ubicació geogràfica, el tipus de productes i serveis que ofereix, les relacions, el treball, etc.

Aquests canvis impliquen la necessitat de disposar de diferents perfils de competències en les persones de l'organització. En general, llevat d'en casos molt extrems, canviar els perfils no significa canviar les persones. Una de les característiques diferencials del recurs humà davant altres recursos utilitzats en l'empresa és la capacitat per a canviar. El perfil de competències d'una persona pot créixer i evolucionar per a adaptar-se a les necessitats de l'organització.

Si fa uns quants anys era possible completar tota la vida professional amb una base de coneixements concrets, avui, a causa de la complexitat i a la rapidesa dels canvis, és necessari reciclar les competències professionals diverses vegades al llarg de la vida professional. A diferència del que passava fa anys, la vida professional actual s'ha de considerar com un camí d'aprenentatge continu: no val més qui més sap, sinó qui aconsegueix mantenir les seves **competències alineades amb les necessitats del mercat**. Des d'aquest punt de vista, una de les competències més valuoses avui en dia és la capacitat d'aprendre.

> L'aprenentatge és un aspecte clau en el desenvolupament professional de les persones de l'organització, tant per a cobrir les noves necessitats de competències que apareixen en l'organització, com per a satisfer les expectatives de creixement professional de les persones que en formen part. L'aprenentatge s'ha de planificar, ha de rebre suport i s'ha de valorar, i s'ha d'incloure com una política bàsica de la gestió de les persones.

L'aprenentatge té diverses vies i, encara que generalment s'associa amb la formació, aquí s'estudiarà des de tres punts de vista:

- Formació
- Carrera professional
- Mobilitat interna

L'objectiu de la formació és "provocar en les persones canvis en el domini dels coneixements, habilitats i comportaments". Aquests canvis han de ser adequats tant per a atendre les noves necessitats de l'organització com per a facilitar el creixement professional de les persones.

La formació, entesa com l'actuació planificada sobre les competències professionals de les persones, ha de permetre:

- Preparar les persones per a poder desenvolupar eficaçment el treball present i futur en l'organització.

- Facilitar el creixement professional i l'adquisició de noves responsabilitats professionals.

- Facilitar l'ocupabilitat.

Ocupabilitat

"La tinença d'un individu de les qualitats i competències requerides per a atendre les necessitats canviants dels ocupadors i així ajudar a realitzar les seves aspiracions i el seu potencial de treball" (Confederació d'Indústria Britànica, 1998).

"És la capacitat d'obtenir i mantenir una feina satisfactòriament" (Institut d'Ocupació, 1998).

La formació s'ha de considerar com un instrument de gestió dels recursos humans que busca mantenir permanentment actualitzades les competències requerides per a l'execució dels plans de negoci i la consecució dels objectius.

Instrument de gestió

La formació com a instrument de gestió és una "metodología sistemática y planificada, destinada a mejorar las competencias técnicas y profesionales de las personas en sus puestos de trabajo, a enriquecer sus conocimientos, a desarrollar sus actitudes, a la mejora de sus capacidades y a enseñar a aprender".

Font: Francesc Solé Parellada (1997). *Guía para la formación en la empresa*. Barcelona: Civitas.

La formació ha d'estar alineada amb l'estratègia de l'empresa i ha de ser capaç d'anticipar-se a les competències que es necessitaran. Així:

- Els resultats que obtenim avui són conseqüència de les competències que vam aprendre **ahir**.

- Els resultats que obtindrem demà seran conseqüència de les competències que aprenguem **avui**.

En aquest sentit es poden diferenciar dos tipus d'accions de formació:

- Les que van dirigides a la **millora de les capacitats** necessàries per a executar eficaçment les tasques del lloc actual.

- Les que van dirigides a la **creació o potenciació** de les competències necessàries per a executar eficaçment tasques noves i de més complexitat i responsabilitat.

En el primer cas, podríem parlar de **formació per al lloc**, i en el segon cas podríem parlar, més pròpiament, de **formació per al desenvolupament professional**.

Igualment, la formació ha de tenir una **visió de rendibilitat**. És a dir, qualsevol despesa o inversió en formació ha de produir resultats amb efectes visibles en el compte de pèrdues i guanys de l'empresa. En molts casos, el mesurament d'aquests efectes és difícil, i és una assignatura pendent en la gestió dels recursos humans. Tanmateix, en un escenari en el qual els costos de formació creixen contínuament, no es pot evitar la responsabilitat d'aconseguir un retorn de la inversió.

2.1. El pla de formació en l'empresa

La posada en marxa de la formació en l'empresa requereix una planificació que anticipi el que s'ha de fer per a mantenir l'aprenentatge i el nivell necessari de competències de les persones de l'empresa. Això es recull en un document que es diu **pla de formació de l'empresa.** El pla pot ser anual o, encara millor, plurianual, la qual cosa permet tenir una visió a mitjà termini de les necessitats i de les accions per a afavorir l'aprenentatge i el desenvolupament professional.

El pla de formació ha de respondre a les qüestions següents:

- Quines accions es posaran en marxa.
- Quines persones seran les destinatàries de cada acció formativa.
- Quins mètodes, tècniques o recursos s'utilitzaran per a impartir la formació.
- Quines dates i calendaris s'assignaran a l'execució de cada acció.
- Quins pressupostos es destinaran a formació.
- Quins resultats s'esperen de les accions de formació.

És necessari que cada pla de formació sigui específic per a l'empresa i per al seu context. No es poden aplicar plans de formació estàndard. De fet, en el mercat hi ha mètodes per a elaborar el pla de formació, però no es troben plans de formació "predefinits". Un bon pla de formació hauria de ser:

- **Adaptat a les necessitats específiques de l'empresa.** El pla de formació també pot ser un element diferenciador: moltes empreses han basat el seu domini del mercat en la metodologia utilitzada, per a assegurar l'aprenentatge d'habilitats comercials, de màrqueting, tecnològiques, d'atenció al client, etc. Empreses com Procter and Gamble, Arthur Andersen, IBM, Disney, etc. han estat copiades per això.

- **Adaptat a la cultura de l'organització** i, al seu torn, actuar com garant i transmissor d'aquesta cultura a diferents generacions d'empleats.

- **Orientat al mitjà termini.** A curt termini només es pot assegurar la transmissió de coneixements puntuals. Per a treballar en un altre tipus de competències és necessari desenvolupar plans i activitats amb un horitzó temporal més ampli.

- **Lligat a l'estratègia de l'empresa**, com una eina que la reforça i la potència.

- **Presentat com un benefici per a l'empresa** o, almenys, considerat com una inversió, mai com un cost fatídic que no es pot evitar.

- **Basat en un bon màrqueting intern.** Les persones són més receptives a aprendre coses que consideren que són importants. Per això, com més importants considerin els continguts del pla de formació, més motivats estaran per a acceptar-lo. Com a norma general de formació en l'empresa: ningú no aprèn res que no consideri necessari o que no li aportarà alguna cosa.

L'elaboració d'un pla de formació hauria de preveure, almenys, les fases següents:

- Identificació de necessitats de formació.

- Definició d'accions de formació necessàries.

- Execució de les accions de formació.

- Avaluació de resultats.

2.1.1. Identificació de les necessitats de formació

L'objectiu d'aquesta fase és saber **quines competències s'han de desenvolupar o potenciar** per a garantir que l'empresa pot desenvolupar els seus plans estratègics i assolir els objectius de negoci.

Aquest objectiu porta a treballar en dues línies:

- Necessitats de formació de l'empresa
- Necessitats de formació de les persones de l'empresa

Sabem que l'empresa és un ens impersonal i que, com a tal, no pot desenvolupar un aprenentatge ni rebre una formació. Però també sabem que l'empresa, considerada globalment, té unes competències *core* (o competències transversals) que estan molt lligades a la seva cultura i que són un element competitiu

davant altres empreses. Naturalment que aquestes competències rauen en les persones que componen l'empresa, però li confereixen unes característiques especials per les quals, de vegades, és reconeguda.

Identificar les necessitats de formació en aquest tipus de competències porta a analitzar l'estratègia de l'empresa, la seva cultura, els seus projectes futurs, els canvis que es produiran i, finalment, a identificar problemes o dificultats recurrents i estesos en el desenvolupament dels plans de negoci.

D'aquesta anàlisi surten unes necessitats generals, sense especificar destinataris, que s'han de cobrir mitjançant accions corporatives.

Les necessitats de formació de les persones de l'empresa són concretes i específiques per a cada persona i la seva anàlisi es fa individualment.

Necessitats de formació

"Diferencias entre las calificaciones y competencias de las personas y las que son deseables y requeridas para los puestos de trabajo.

Todo déficit observable y manifiesto de las competencias de una persona que impide que se alcancen los objetivos de la empresa."

Font: Francesc Solé Parellada (1997). *Guía para la formación en la empresa*. Barcelona: Civitas.

Com s'ha vist més amunt, les necessitats de formació en les persones es poden analitzar des de dos punts de vista:

- Les necessitats d'**ajust** a la funció o responsabilitats actuals, que serveixen per a millorar les seves capacitats a l'hora d'executar eficaçment les tasques del lloc.

- Les de **desenvolupament**, que van dirigides a la creació o potenciació de les competències necessàries per a executar eficaçment noves tasques de més complexitat i responsabilitat.

De manera similar a l'avaluació de candidats en el procés de selecció, les necessitats de formació s'identifiquen comparant les capacitats que es requereixen per a executar una tasca o assumir un conjunt de responsabilitats i el nivell de les capacitats que té la persona que l'executa o que l'executarà en un futur més o menys pròxim.

Hi ha diversos mètodes per a identificar les necessitats de formació individual que podem resumir en els següents:

1) Anàlisi del lloc de treball. Aquesta anàlisi parteix de l'estudi del lloc de treball i dels requisits que es consideren necessaris per a ocupar-lo (generalment: titulació, coneixements, habilitats, experiència). La necessitat de formació (també denominada GAP o *buit de coneixements*) es pot establir avaluant

les capacitats de la persona que l'ocupa mitjançant proves d'aptitud o proves de certificació dels requeriments. Aquest mètode és apropiat per a llocs molt estructurats i en els quals es necessita tenir una informació "objectiva" de les necessitats de formació. Per exemple: llocs que requereixen una habilitació periòdica per a poder exercir.

2) Anàlisi d'acompliment. Aquesta anàlisi es basa en l'observació dels resultats obtinguts en l'execució de les àrees assignades. En aquest cas, no importa tant si el nivell de coneixements o habilitats és l'adequat, sinó que la necessitat s'identifica a partir de la desviació entre resultats esperats i resultats obtinguts. És a dir, si els resultats (o l'acompliment)[1] no han estat els que s'esperaven, hi ha d'haver una o més causes que ho hagin impedit, i una d'aquestes pot ser un dèficit de formació que ha de ser compensat. Evidentment, aquest tipus d'anàlisi és més complicat, ja que no estableix una comparació directa entre el que s'ha de tenir i el que realment es té, sinó que requereix una anàlisi de causes. Tanmateix, l'aplicació en la millora de resultats és molt evident i produeix bons resultats mesurables. És un mètode recomanable en llocs en els quals els resultats es poden mesurar fàcilment (per exemple: personal comercial) i en els quals es pot establir una relació causa-efecte entre competència i acompliment. Quan aquest mètode s'aplica mitjançant un diàleg entre la persona i els seus responsables (entrevista de *feedback*) té un gran valor per a la millora i desenvolupament professional i, a més, és altament motivador.

(1)Resultat és el que s'ha obtingut en l'execució de les tasques. Acompliment és el que s'ha obtingut i com s'ha actuat per a obtenir-ho.

3) Anàlisi del perfil de competències. Aquesta anàlisi es fa a partir de la determinació del GAP de competències, és a dir, comparant les competències requerides pel lloc i les competències demostrades per la persona que l'ocupa. És similar a l'anàlisi del lloc de treball, però amb la gran diferència que tant la descripció de llocs com la descripció de les capacitats de la persona es fan mitjançant un llenguatge comú que són les competències. La dificultat principal en l'aplicació d'aquest mètode és la determinació periòdica del nivell de les competències demostrades per la persona. Com s'ha vist en el capítol sobre selecció, hi ha diferents mètodes aplicables, però alguns (depenent de la competència que es vulgui avaluar) són difícils i costosos. De vegades, les competències s'avaluen observant els resultats, amb la qual cosa aquest mètode es podria aproximar també al mètode de l'anàlisi de l'acompliment. Els resultats d'aquest mètode solen ser bons, ja que descriuen molt bé les necessitats reals de formació. És un mètode aplicable a una gran varietat de llocs de treball i és el que actualment s'usa amb més freqüència.

4) Anàlisi de la demanda de les persones. En realitat, no és un mètode d'anàlisi sinó un mètode de recollida d'informació sobre les necessitats de formació. La seva aplicació es basa en el fet que cada persona, o cada persona amb el suport dels seus responsables, decideix quina formació hauria de rebre per a millorar les seves competències i, en conseqüència, el seu acompliment i la seva ocupabilitat. Posa tota la responsabilitat d'identificació de necessitats en la persona (o en la persona i el seu responsable), per la qual cosa la seva aplicació s'ha de restringir a entorns amb alta maduresa professional. Com s'ha

esmentat, aquest mètode no ofereix cap tipus d'anàlisi sobre la conveniència de la formació sol·licitada: sol tenir una visió de curt termini i solen prevaler les demandes de formació sobre temes que agraden i no sobre temes que es necessiten. Un altre aspecte important és que les persones, en general, no tenen una visió àmplia de les diferents possibilitats de formació o de la seva eficàcia per a tractar diferents competències, per la qual cosa els resultats solen ser limitats.

5) Anàlisi del catàleg de formació. És un mètode molt similar a l'anterior en què, per evitar la dispersió de temes, per incloure les accions de formació més eficients i per planificar amb més aproximació, els responsables de la gestió dels recursos humans han predefinit unes opcions (catàleg d'accions formatives) que ofereixen perquè les persones, o les persones amb el suport dels seus responsables, triïn les que considerin més convenients per a la millora dels seus perfils professionals. La gran dificultat d'aquest mètode és, lògicament, elaborar un bon catàleg d'accions de formació i mantenir-lo actualitzat. És un mètode adequat per a empreses amb una estructura molt consolidada i amb pocs canvis en la manera de fer les coses. Presenta avantatges quan la formació s'orienta al desenvolupament de carreres professionals, ja que el catàleg ja predefineix les accions per a potenciar les competències que es consideren necessàries en cada etapa de la vida professional de les persones dins de l'organització.

Per a resumir els passos que s'han de fer en una anàlisi completa de necessitats de formació, s'inclou una guia pràctica presa del llibre *Cómo identificar las necesidades de formación,* de Sally Sparhawk:

Actuació necessària	Pregunta clau	Resultat final
Avaluar la situació actual.	On som ara?	Una definició clara de la situació.
Crear una visió del futur desitjat.	On volem arribar?	Una definició clara de com seria el futur si s'adoptessin les mesures adequades.
Recollir informació.	Què necessitem saber?	Una recopilació sistemàtica d'idees i d'informació pertinents, provinents de les persones adequades, per a tenir una visió completa.
Classificar la informació.	Què ens indica tota aquesta informació?	Temes i matèries que s'han de tractar.
Posar els resultats en comú.	Com utilitzem aquesta informació per a avançar?	Un resum de matèries i de recomanacions.
Decidir el pas següent.	Quines mesures hem d'adoptar perquè tinguin un impacte positiu?	Projecte d'actuació per a emprendre la segona fase. Enfocament del procés de formació.

2.1.2. Definició de les accions de formació necessàries

L'objectiu d'aquesta fase és convertir les necessitats identificades en accions de formació concretes.

Acció de formació

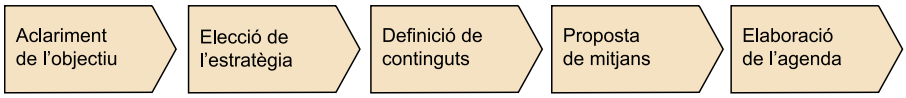
Conjunt d'objectes, programes, mitjans pedagògics, exercicis i apreciació de resultats posat en marxa perquè s'obtingui el nivell de coneixements o el saber fer que constitueix l'objectiu de la formació.

Font: Francesc Solé Parellada (1997). *Guía para la formación en la empresa*. Barcelona: Civitas.

Les accions de formació han de permetre a la persona que les rep aconseguir el nivell de competències desitjat en cada cas.

No existeix un mètode per a "traduir" les necessitats de formació en accions concretes. Hi ha moltes variables a tenir en compte per a una elecció correcta. El més corrent és que els experts en formació, tant de l'empresa com assessors externs, realitzin la selecció i determinin les accions més adequades per a tractar cada GAP o buit de coneixements, partint dels seus coneixements i experiència.

Com a orientació general es poden seguir els passos següents:



L'aclariment d'objectius té com a finalitat determinar el nivell de competències que ha d'aconseguir la persona per a optimitzar la seva adaptació al lloc de treball. L'objectiu de les accions de formació ha de ser concret i, si és possible, mesurable.

Si els objectius de cada acció de formació es defineixen d'una manera mesurable, el sistema d'avaluació de la formació, en general, serà fàcil d'implementar. El mesurament es pot fer per dues vies:

1) Pels aprenentatges. El mesurament es fa a partir d'objectius d'aprenentatge, és a dir, de comportaments observables en l'actuació de les persones. Utilitzar una eina com la taxonomia de Bloom ajuda a establir i a descriure els objectius d'aprenentatge.

Objectiu d'aprenentatge	Comportament observable	
Coneixement	Reconèixer	Definir
	Identificar	Adquirir

Exemple de la taxonomia de Bloom.

Objectiu d'aprenentatge	Comportament observable	
	Distingir	
Comprensió	Interpretar	Representar
	Llegir	Demostrar
	Explicar	Canviar
Avaluació	Decidir	Argumentar
	Validar	Contrastar
	Jutjar	

Exemple de la taxonomia de Bloom.

2) Per l'acompliment. El mesurament es fa a partir dels resultats de l'execució de les tasques, donant per fet que hi ha una relació causa-efecte entre el nivell de domini de les competències i els resultats de les tasques (o acompliment).

Reflexió

En realitat, l'acompliment té altres components a més de les competències, com la motivació, l'entorn organitzatiu, el mercat, els processos, etc. Tanmateix, aquesta suposició és correcta quan es comparen acompliments en situacions similars com poden ser diferents persones que fan la mateixa feina en la mateixa empresa.

En tots dos casos, la redacció correcta dels objectius d'aprenentatge hauria de ser:

"Després de l'acció de formació, la persona haurà de ser capaç de... fer o obtenir, segons el punt de vista que s'adopti."

Definir l'estratègia de la formació és decidir com es volen transferir els coneixements o reforçar les habilitats en les persones. És a dir, és seleccionar el tipus d'accions de formació que es considera que contribuiran més a assolir els objectius d'aprenentatge.

Encara que generalment les accions de formació en l'empresa s'identifiquen amb cursos de curta durada, hi ha molts tipus d'accions i, en cada cas, s'haurà d'establir quin és el més adequat per a assolir els objectius proposats.

Com a exemple, es pot establir la classificació següent:

Criteri	Tipus	Exemple
Per la participació d'un formador	Monitor Cap Expert Autoaprenentatge	Cursos normals Explicació de tasques Entrenament (*coaching*) Lectures/treball propi

Criteri	Tipus	Exemple
Per l'assistència a un lloc comú	Presencial Semipresencial A distància	Cursos en aula Autoestudi amb explicacions d'un tutor Formació en línia
Per l'adaptació	Estàndard A mida	Cursos oberts *In company*
Pel cost per a l'empresa	Sense cost Amb cost	Formació pròpia Experts externs
Per la durada	Curt Llarg	Cursets/seminaris Programes

Als mètodes d'aprenentatge tradicionals s'ha d'afegir la formació en línia (*on-line*) o formació a distància, amb ajuda de mitjans informàtics. Aquesta formació es pot dur a terme mitjançant la mateixa intranet de l'empresa o per mitjà d'un servei extern. El seu cost inicial alt en limita l'aplicació a casos en què els continguts de la formació s'han de repetir un nombre elevat de vegades. En aquests casos, aquesta modalitat permet l'abaratiment de la formació i l'accés a un nombre de persones que no es podrien desplaçar per a rebre formació presencial. Igualment, permet més flexibilitat per a organitzar el temps d'aprenentatge. L'alumne pot adaptar el seu ritme d'aprenentatge i trobar elements de suport per a millorar l'assimilació de coneixements. A més, atès que els coneixements poden estar permanentment disponibles, aporta el coneixement d'una manera *on-time,* quan la persona realment ho necessita.

L'elecció del tipus d'acció més adequada depèn del següent:

- **El tipus de competència que es vulgui reforçar**: no és el mateix transferir un coneixement que desenvolupar una habilitat o modificar una actitud.

- **El nivell de la competència que es vulgui assolir**: generalment els nivells de competència alts corresponen a matèries més complexes, que triguen més a ser adquirides i que exigeixen més esforç.

- **El nombre de persones que s'han de formar**: el nombre de persones determina si les accions han de ser internes o externes, si poden ser dissenyades especialment per a aquest cas o si, al contrari, poden ser estàndard, si el temps de formació pot ser llarg, etc.

- **L'especificitat per a l'empresa**: hi ha competències que només es poden aprendre en l'empresa mentre que d'altres són estàndard i es poden aprendre en altres entorns.

- **El cost de l'execució de cada acció**: hi ha d'haver proporcionalitat entre el cost de l'acció de formació i el benefici que s'espera obtenir.

Com a exemples de guies que es poden seguir per a identificar quins tipus d'accions són les més adequades per a un aprenentatge eficient:

Tipus d'aprenentatge	Individual	Grup petit	Grup gran
Adquisició de coneixements	• Formació al lloc de treball (*on-the-job*) • Plans d'acció • Lectures	Formació a l'aula	Ensenyament assistit per ordinador
Millora d'habilitats	• Formació al lloc de treball (*on-the-job*) • Plans d'acció • Joc de rol	Demostracions	• Exposicions • Comunicacions orals
Modificació de comportaments	• Formació al lloc de treball (*on-the-job*) • Plans d'acció • Aprenentatge vicari	Casos simulats	Comunicacions orals

La més o menys aplicabilitat de les accions de formació segons l'aprenentatge desitjat es pot establir en la taula següent:

Acció formativa	Coneixements teòrics	Aplicació pràctica del coneixement	Habilitats personals	Millora del rendiment	Canvi d'actitud
Cursos interns o externs	***	*	**	*	*
Lectures dirigides	**	*	*	*	*
Pràctiques al lloc de treball	**	***	**	**	*
Rotació de llocs de treball	**	***	**	*	**
Estada de pràctiques	**	***	**	*	**
Assignacions específiques	*	***	**	***	***
Seguiment personal	*	*	***	***	***
Coaching	*	*	**	**	***
Grups de treball	*	*	***	**	***

De vegades, s'han intentat traduir les necessitats en accions formatives de manera automàtica. A partir de les competències es pot establir la matriu GAP-accions, però és molt difícil assignar accions de formació aïllades per a cada GAP, per la qual cosa la seva aplicació és poc pràctica.

L'aplicació obeiria a un model com el que es proposa a continuació:

Competència	GAP de 0 a 1	GAP d'1 a 2	GAP de 2 a 3	GAP de 3 a 4	GAP de 4 a 5	GAP de 5 a 6
núm. 1	Acció formativa A-1.1	Acció formativa A-1.2	Acció formativa A-1.3	Acció formativa A-1.4	Acció formativa A-1.5	Acció formativa A-1.6

Competència	GAP de 0 a 1	GAP d'1 a 2	GAP de 2 a 3	GAP de 3 a 4	GAP de 4 a 5	GAP de 5 a 6
núm. 2	Acció formativa A-2.1	Acció formativa A-2.2	Acció formativa A-2.3	Acció formativa A-2.4	Acció formativa A-2.5	Acció formativa A-2.6
núm. x	Acció formativa A-x.1	Acció formativa A-x.2	Acció formativa A-x.3	Acció formativa A-x.4	Acció formativa A-x.5	Acció formativa A-x.6

El contingut d'aquesta matriu s'explica en els quadres següents:

Acció	Contingut	Competències afectades
A-1	Curs extern de **comunicació**, de contingut ampli i nivell mitjà-alt. Inclou comunicació escrita i tècniques de presentació i reunió.	Comunicació. Comunicació escrita. 15-Presentacions i tècniques de reunions.
A-2	Curs extern de **negociació, treball en equip i lideratge**.	Interactuació. Lideratge.
A-3	Projecte d'aprenentatge intern sobre **gestió del negoci**, amb suport dels responsables de la divisió.	5- Elaboració i gestió de pressupostos. Gestió comercial. 14-Planificació.
A-4	Curs intern sobre el **negoci de la perruqueria**, preparat i impartit per persones de la companyia.	Tècniques de perruqueria. Equipament de perruqueria. Gestió del negoci de perruqueria.
A-5	Preparació de lectures per a l'autoestudi o organització de xerrades internes.	Entorn de negoci. 21-Productes Revlon.
A-6	Suport dels caps (*coaching*).	Gestió.
A-7	Curs intern sobre **publicitat i promoció comercial**, preparat i impartit per persones de la companyia.	16-Publicitat i promoció comercial.

Exemple de descripció d'un GAP

Competència	Planificació	Accions
Objectiu lloc	Nivell 3.	Fer una planificació anticipant dificultats i riscos, i adaptant els recursos disponibles a les situacions més importants. Anticipar la coordinació de recursos disponibles.
Situació actual	Nivell 2: 7 persones d'11.	Fer tasques bàsiques de planificació a partir d'especificacions i objectius.
Tipus d'aprenentatge	Aplicació pràctica de coneixements.	
Acció proposada	Projecte d'aprenentatge. Suport del cap en la planificació i seguiment de les seves activitats comercials.	Inclòs en l'acció del GAP núm. 6
Requisit previ	Cap.	

Aspectes rellevants de la planificació de la formació

1) Continguts

Si els tipus d'accions de formació són molt diversos, els continguts que s'hi poden incloure es podrien considerar infinits. És evident que els continguts han d'estar relacionats amb la matèria a ensenyar i amb els objectius d'aprenentatge, però encara en aquest cas hi ha un gran nombre d'alternatives segons les fonts que es vulguin utilitzar.

Un exemple: per a millorar el nivell de competència en el coneixement de comptabilitat, es podria pensar en continguts estàndard (al cap i a la fi, la comptabilitat és una disciplina comuna i admet poques digressions). Tanmateix, les opcions de temes, escoles, enfocaments, autors, exercicis, simulacions, debats, casos pràctics, aplicacions pràctiques, eines, etc. són tan nombroses que bé es pot afirmar que no hi ha cap curs de comptabilitat estàndard.

Si l'objectiu de la formació es refereix a un altre tipus de competència menys estructurada, les opcions creixen exponencialment. Per exemple: una acció per a reforçar les capacitats de lideratge pot tenir tanta varietat de continguts com experts es consultin.

El més normal és que la selecció de continguts es faci en consens amb els experts (de l'empresa o externs) i que contingui una combinació de continguts i d'estils propis de l'empresa.

2) Selecció de mitjans

Gairebé igual de complicada és la selecció de mitjans. Entenem per *mitjans* tots els ajuts materials o didàctics (basats en la tecnologia o no) que s'utilitzen per a reforçar els missatges i facilitar l'assimilació dels continguts. I poden ser des d'un manual fins a un simulador. Els més clàssics: monitor, documentació, exercicis, casos, vídeos, jocs de rol, presentacions, etc.

El mitjà és un vehicle per a transmetre un coneixement o per a ajudar a desenvolupar una activitat i, per tant, ha d'estar supeditat a això. El mitjà, per molt atractiu o espectacular que sigui, o per molta acceptació que tingui, mai no és el fi sinó l'eina per a transferir el contingut de la manera més eficaç possible.

El mitjà que s'utilitzi ha d'estar adaptat als objectius de la formació i al tipus de competència que es vol treballar, però també a la cultura de les persones que reben la formació. La importació de mitjans que donen un resultat magnífic en una cultura social o empresarial determinada pot resultar un fracàs en cultures diferents.

3) Agenda formativa

L'organització dels continguts i dels mitjans a utilitzar es reflecteix en l'agenda de l'acció formativa. L'agenda recull una seqüència temporal de quines activitats es faran durant la formació, quina durada tindran, quins continguts s'exposaran, quins mitjans s'utilitzaran i quins objectius s'han d'aconseguir.

Ha d'indicar les dates de les activitats que, en accions de durada molt llarga, es trobaran subdividides en fases o en mòduls. Segons Francesc Solé Parellada, una bona agenda ha de ser:

- Ordenada, seqüenciada i equilibrada
- Coherent, rigorosa, clara i motivadora
- Sense temps morts
- Sense continguts poc definits

4) Adequació del temps

Un altre aspecte important de la planificació de la formació, que sovint rep poca atenció, és l'adequació en el temps. La complexitat d'execució de molts plans de formació fa que, de vegades, les persones rebin la formació necessària per a fer eficaçment les seves tasques abans de necessitar-la o després de necessitar-la. Totes dues situacions són desmotivadores per al professional, en el primer cas perquè se li ensenyen conceptes que no necessita posar en pràctica, i en el segon cas perquè li ensenyen conceptes que ja està posant en pràctica i que, d'una manera o una altra, ja domina.

En aquests casos la formació es rep amb recel i l'índex d'èxit de l'aprenentatge disminueix: "Rebo formació que no em serveix per a fer la meva feina" o "és una pèrdua de temps".

La programació de l'aprenentatge i de la formació s'hauria d'aproximar al concepte just a temps (*just-in-time*). Per a això, seria necessari identificar les necessitats i el moment en què aquestes seran crítiques per a l'acompliment. A més, la programació d'accions hauria de considerar el moment en què cada persona és més receptiva a l'aprenentatge considerant les exigències que li planteja la feina.

Un mitjà singular: el formador

Excepte en casos d'investigació, el coneixement i les habilitats es transfereixen d'unes persones a les altres. La formació consisteix a identificar on hi ha el coneixement o on es manifesten les habilitats desitjades i a dissenyar un camí per a portar-los on es necessiten.

En aquest procés hi ha una figura que té un paper fonamental: el formador. El formador és un expert a manejar el procés d'intercanvi de coneixements i habilitats. Aquesta capacitat es coneix generalment com a saber ensenyar.

El formador pot tenir les competències que es volen transferir o no, però el que és fonamental és que les sàpiga fer arribar d'una manera eficaç als alumnes.

Aquesta tècnica va més enllà de ser un bon comunicador, requereix ser un bon investigador per a localitzar les fonts de coneixements, ser un bon organitzador per a dissenyar les accions formatives, ser un bon tècnic per a organitzar els continguts i seleccionar els mitjans, ser un bon motivador per a estimular l'aprenentatge i l'assimilació de conceptes, estar compromès amb l'aprenentatge dels altres.

5) Anàlisi de costos

Un últim aspecte a considerar en la programació de les accions de formació és l'anàlisi de costos. No entrem a explicar com s'establiria el compte de resultats de formació, però sí que és important tenir en compte que, en analitzar els costos, s'han de considerar tots els aspectes. Per a això cal recordar que hi ha almenys tres nivells de costos a tenir en consideració:

- **Costos aparents**: són els que estan directament associats amb la posada en marxa de les accions formatives: formadors, materials, mitjans, pagaments externs, viatges, menjars, estades, hores extra, etc.

- **Costos ocults**: són els que no s'identifiquen directament amb l'execució de la formació però que es generen com a conseqüència d'això: pèrdua d'hores de treball, pèrdua de productivitat, incompliment de plans de producció, retards en l'atenció a clients, etc.

- **Costos a mitjà termini**: són costos, si es produeixen, derivats de la formació i que apareixen un temps després de l'execució d'aquesta: rotació de personal, conflictes de jerarquia i de lideratge, discussió de responsabilitats, modificació de procediments, etc.

Per això, quan s'analitzi la rendibilitat de les accions de formació és necessari assegurar-se que els beneficis obtinguts, a curt i a mitjà termini, compensen tots els costos que s'han generat.

6) Sistemes d'informació

La majoria dels sistemes informàtics actuals de gestió de recursos humans contenen mòduls específics per a l'elaboració, la redacció, el seguiment i el control del pla de formació de l'empresa. Aquests sistemes permeten a més diverses visions del pla:

- **Per accions formatives.** Detall de totes les accions formatives que s'han planificat amb la inclusió de les persones que les han de dur a terme.

- **Per persones.** Detall de totes les persones que han de rebre formació en l'empresa amb expressió del seu programa individual d'accions formatives.

- **Per competència.** Detall de totes les accions formatives planificades per a reforçar una competència determinada.

- **Per formador.** Detall de totes les accions que ha d'executar cada formador.

Aquesta informació facilita la planificació i la gestió del pla de formació.

2.1.3. Execució de les accions de formació

L'objectiu d'aquesta fase és desenvolupar les accions de formació que s'han programat.

Evidentment no existeix cap procediment ni metodologia estàndard per a dur a terme la formació, depèn del pla, del tipus d'accions i de l'estil de l'empresa. Algunes empreses ho consideren un programa continu prèviament definit i pel qual, obligatòriament, han de passar totes les persones de l'empresa al llarg de la vida professional. D'altres, ho consideren activitats puntuals que es posen en marxa quan fan falta. Tots dos mètodes, i tots els intermedis que es puguin plantejar, seran correctes o no en la mesura que atenguin les necessitats de formació que s'hagin identificat.

A part de totes les consideracions tècniques i organitzatives, hi ha alguns aspectes clau que s'han de tenir en compte per a assegurar l'èxit en l'execució del pla de formació:

- El pla de formació ha de tenir el **suport decidit de tota la direcció** de l'empresa. Els responsables són, en última instància, els que faciliten o dificulten les accions de formació que duen a terme les persones que depenen d'ells (de vegades l'acció de formació requereix la participació directa del responsable per a la transferència de competències). Els responsables poden generar interès en la participació en les accions formatives i, per tant, estimular la motivació per a l'aprenentatge. Finalment, els responsables són el millor suport per a traslladar els coneixements i competències adquirides al lloc de treball.

- La formació és una **obligació**, no és una opció. La formació busca millorar el comportament i l'acompliment de les persones en l'execució de les tasques, i aquesta millora no és una opció, sinó una necessitat per a l'empresa, per això la participació en les accions formatives definides per l'empresa no ha de ser mai opcional.

- La formació i l'aprenentatge **no són delegables, són personals**. No es tracta de generar competències en l'entorn, sinó en les persones, i ningú no pot aprendre per un altre. Encara que s'aconseguís una bona transmissió de coneixements, les accions de formació tenen una gran càrrega d'experiència que només s'adquireix quan es participa personalment.

- Finalment, cal tenir clar que el protagonista principal de la formació és la **persona a qui va dirigida**. L'empresa ajuda, però el responsable de la millora del nivell de les pròpies competències és el professional. Si algú no vol aprendre, no hi ha acció prou bona perquè ho aconsegueixi.

Els ajuts en línia

En alguns entorns en els quals la formació, especialment en coneixements, s'ha d'aportar a mesura que es presenten les situacions de negoci, s'han substituït les accions de formació pels "ajuts en línia".

Ajuts en línia (*on-line*) són suports, generalment informàtics o tecnològics, que una persona té permanentment a la seva disposició i que pot consultar quan ho consideri necessari. Així, quan es dissenya un lloc de treball s'anticipen els ajuts que permetran al professional executar les tasques de manera òptima, evitant errors i millorant la productivitat i la qualitat del treball.

Es podria dir que es tracta de substituir la formació per la informació. És a dir, es tracta d'evitar ensenyar una cosa que es pot consultar quan es necessiti.

Les àmplies possibilitats dels mitjans informàtics i de telecomunicacions actuals permeten pensar que algunes competències (especialment de coneixements) podrien ser reemplaçades per ajuts en línia a la feina: tot el que representa codis, procediments, argumentaris, qüestionaris d'obtenció d'informació, etc. no necessita ser memoritzat, sinó que es pot consultar quan es necessita.

Aquesta innovació presenta grans avantatges en la reducció del cost i de l'esforç en l'aprenentatge, evita tenir recursos especialitzats en formació, escurça el termini per a dominar les tasques del lloc de treball, millora el just a temps (*just in time*) de la formació i manté constantment actualitzats els coneixements dels professionals, permet més control sobre la informació que s'utilitza o s'envia al client, etc.

Els efectes van dirigits no solament a la manera d'aprendre sinó al perfil mateix de les persones. Amb aquests ajuts, es necessiten perfils diferents i la formació, que haurà de continuar existint, s'orientarà cap a un altre tipus de competències. Per exemple (i fent una mica de caricatura): no es formaran els comercials en arguments de venda, sinó en declamació i en actuació escènica, perquè la seva exposició soni convincent, etc.

2.1.4. Avaluació de resultats

L'objectiu d'aquesta fase és decidir si les accions formatives han permès assolir els objectius d'aprenentatge i, per extensió, saber si el pla de formació ha donat els resultats previstos.

L'avaluació dels resultats de la formació, excepte en casos molt concrets d'adquisició de coneixements, no és fàcil, ja que els resultats són difícils de veure, estan influïts per altres factors diferents de l'aprenentatge i, molt freqüentment, es presenten a mitjà termini, per la qual cosa establir una relació causa-efecte entre les accions de formació i els resultats obtinguts és una tasca complexa.

Tanmateix, a causa de l'increment progressiu de costos de la formació, la necessitat d'avaluar-ne els resultats ha estat sempre una preocupació en els experts en la gestió de recursos humans.

El 1959, el psicòleg americà Kirkpatrick va proposar un mètode d'avaluació de l'eficàcia de les accions formatives. El mètode de Kirkpatrick, encara àmpliament utilitzat, consisteix en l'avaluació de quatre nivells d'eficàcia:

Nivell 1	Reacció	Avalua la satisfacció dels participants amb la formació rebuda.	Se sol fer mitjançant enquestes o qüestionaris als participants en acabar les accions de formació.

Nivell 2	Aprenentatge	Identifica el que els participants han après amb l'acció formativa.	Se sol mesurar mitjançant proves, tests o entrevistes als participants en finalitzar l'acció de formació.
Nivell 3	Transferència	Avalua el que els participants han après i han incorporat a la seva feina.	Se sol mesurar, mitjançant enquestes o entrevistes als responsables dels participants un temps després d'acabada l'acció de formació.
Nivell 4	Resultats/ Utilitat	Mesura l'impacte de la formació sobre els resultats de l'empresa (o el lloc de treball o l'àrea).	Se sol mesurar indirectament mitjançant indicadors de negoci o mitjançant indicadors econòmics.

En l'actualitat, és molt freqüent l'avaluació del **nivell 1** de Kirkpatrick. És una avaluació senzilla i que ajuda a identificar si les accions de formació han reunit el nivell de qualitat adequat quant a continguts, mitjans, organització, formadors, durada, etc. L'inconvenient principal que presenta és que els participants poden valorar més la forma que el fons de l'acció formativa. És a dir, que els participants poden donar més importància a com d'interessant o divertida ha estat l'acció per a ells i no a la rellevància de l'aprenentatge per a l'organització.

El **nivell 2** s'utilitza de vegades, quan és fàcil mesurar el nivell d'aprenentatge assolit, per exemple, en la formació de coneixements estandarditzats que es poden mesurar mitjançant proves senzilles. També és corrent utilitzar-lo en ensenyaments reglats o que comporten l'obtenció d'una titulació o habilitació per a fer un treball determinat. L'exemple més rellevant d'avaluació del nivell 2 de Kirkpatrick són els exàmens.

El **nivell 3** és més complicat de mesurar, encara que és el que reflecteix millor l'eficàcia de la formació. Que el participant hagi incorporat els conceptes apresos a la seva feina significa, no solament que ha après nous conceptes, sinó –i molt més important– que els considera prou útils per a canviar els seus hàbits de treball. És una barreja d'aprenentatge i de motivació per a canviar que, considerem, és l'essència de l'eficàcia de les accions formatives.

Finalment, el **nivell 4** se sol aplicar indirectament per a avaluar no tant les accions de formació concretes, sinó el resultat de programes. És un bon indicador del retorn de la inversió.

Com a exemple de la dificultat, al mateix temps que de la possibilitat, de mesurar el nivell 4 de Kirkpatrick s'inclou la fórmula proposada pels psicòlegs Schmidt, Hunter i Pearlman el 1982:

$U = T * N * dt * SDy – N * C$

En la qual:

U: utilitat de la formació.

T: temps o durada de la formació, en anys.

N: nombre de persones que han rebut la formació.

dt: diferència en els resultats obtinguts per un grup que ha rebut la formació i un que no l'ha rebuda.

SDy: desviació típica dels resultats obtinguts pel grup que no ha rebut formació, mesurat en unitats monetàries (l'aproximació més senzilla és aplicar entre el 40% i el 60% de la retribució de les persones que componen el grup).
C: cost de la formació de tots els participants.

Altres estudis demostren que la "quantitat d'aprenentatge" que es transfereix al lloc de treball depèn de la percepció que tingui el participant sobre la importància i utilitat dels conceptes ensenyats. És a dir, si un participant pensa que els conceptes que li han ensenyat són importants, estarà més motivat i interessat a incorporar-los a la seva feina. D'aquesta anàlisi es pot deduir que el màrqueting intern sobre les accions de formació millorarà la percepció sobre la seva utilitat i, per tant, les seves probabilitats d'aplicació al treball real.

2.2. L'*e-learning*

La tècnica d'aprenentatge que avui es coneix com a *e-learnig* es remunta a mitjan segle XIX, amb els mètodes de formació a distància. L'objectiu era posar la formació a l'abast de persones que, per diverses circumstàncies, no podien accedir a les aules de formació tradicionals.

E-learning

És un mitjà electrònic per a l'aprenentatge a distància o virtual, on es pot interactuar amb els professors per mitjà d'Internet. L'usuari pot gestionar els horaris, és un mitjà completament autònom. Constitueix una proposta de formació que contempla la seva implementació predominantment mitjançant Internet, fent ús dels serveis i eines que aquesta tecnologia proveeix.

Font: Viquipèdia

Amb l'evolució de les tecnologies de la comunicació, l'ensenyament a distància va anar canviant i enriquint-se per a aconseguir una comunicació alumne-professor més ràpida, més fluida i més productiva.

La revolució que va portar l'aparició de les tecnologies informàtiques i, especialment, la que va portar la democratització de la World Wide Web (Internet), va propiciar un canvi global en l'aprenentatge a distància i va crear una nova disciplina formativa que es coneix com a *e-learning*.

Amb l'e-*learning* no solament es vol accedir a la persona que té dificultats per a rebre una formació tradicional. Les possibilitats i capacitats de l'e-*learning* han complementat i, de vegades, substituït altres mètodes de formació, fins i tot quan la distància física no és un obstacle.

La utilització de l'*e-learning* comporta una sèrie de canvis en la manera d'impartir la formació i en els mecanismes d'aprenentatge. Aquests canvis són compensats generosament amb els beneficis de flexibilitat, cost i eficàcia en els resultats que s'obtenen, fins i tot en la possibilitat d'usar tècniques d'aprenentatge que serien impossibles sense les tecnologies actuals.

Els avantatges que ofereix la utilització de l'e-*learning* són els següents:

- Eliminació de barreres espacials i temporals (des de casa, a la feina, en un viatge per mitjà de dispositius mòbils, etc.). Representa un gran avantatge per a empreses distribuïdes geogràficament.
- Pràctiques en entorns de simulació virtual, difícils d'aconseguir en formació presencial, sense una gran inversió.
- Gestió real del coneixement: intercanvi d'idees, opinions, pràctiques, experiències. Enriquiment col·lectiu del procés d'aprenentatge sense límits geogràfics.
- Actualització constant dels continguts (deducció lògica del punt anterior).
- Reducció de costos (en la majoria dels casos respecte a la metodologia i, sempre, en l'aspecte logístic).
- Ritme d'aprenentatge més flexible.
- Conciliació de la vida familiar i laboral.

3. La carrera professional en l'organització

El concepte de carrera professional s'usa per a expressar la successió de canvis en la situació laboral d'una persona.

La **carrera professional** és la planificació de la vida professional d'una persona en l'empresa, considerant els diferents llocs de treball o nivells de responsabilitat que aquesta mateixa persona ocuparà mentre estigui en l'organització.

Carrera professional

"El patró o la forma que prenen les experiències relacionades amb la feina que una persona experimenta en el transcurs de la seva vida."

Font: R. A. Noe; J. R. Hollenbeck; B. Gerhart; P. M. Wright (1994). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. Boston: Irwin.

"Procés de disseny i implantació d'objectius, plans i estratègies que possibilita als professionals de recursos humans i directius satisfer les necessitats en matèria de força de treball i permet als individus assolir els seus objectius professionals."

Font: M. R. Carrel; N. F. Elbert; R. D. Hatfield (1995). *Human Resource Management: Global Strategies for Managing A Diverse Workforce*. Nova Jersey: Prentice Hall.

Definició de trajectòria professional

Aquest concepte es pot conceptualizar com a:

"gràfic que mostra les possibles direccions i oportunitats professionals disponibles en una organització; presenta les etapes d'una possible carrera i un calendari acceptable per a complir-les."

Segons Gómez-Mejia, Balkin i Cardy (2001), el disseny de les trajectòries professionals representa un esforç per a l'organització, que haurà de considerar les característiques dels llocs de treball que introdueix en cada trajectòria (família de llocs de treball). A més, haurà de determinar l'ordre o lloc que ocuparà cada un d'aquests llocs de treball dins de la trajectòria o filera professional. Finalment, i no per això menys important, també hauran de determinar les qualificacions necessàries que garanteixin el pas d'un lloc de treball a un altre minimitzant el cost i el temps d'adaptació.

Referència bibliogràfica

L. R. Gómez-Mejía; D. B. Balkin; R. L. Cardy (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.

Tradicionalment la carrera professional s'ha entès com un compromís de promoció que l'empresa adquireix amb cada persona que forma part de la plantilla. De vegades, aquestes promocions es poden anunciar amb anys d'anticipació, com si fossin fites obligatòries independents dels mèrits, capacitats o acompliment de la persona.

Per a la persona, aquest enfocament té un aspecte de desenvolupament i un aspecte de motivació:

- Desenvolupament en el sentit que la mateixa evolució dins de l'empresa farà créixer els coneixements i les habilitats professionals.

- Motivació en el sentit de les recompenses que obtindrà per la seva permanència en l'empresa i, en alguns casos, pel bon acompliment.

Per la seva banda, l'empresa pot utilitzar els plans de carrera com una eina de planificació i de gestió, en el sentit d'avançar les necessitats de competències que cada persona haurà de desenvolupar per a poder abordar amb èxit les exigències dels diferents llocs pels quals transcorrerà la seva activitat professional. Si es defineix una carrera de cinc anys, es tindrà tot aquest temps per a generar les competències necessàries.

És evident que, perquè la carrera professional es desenvolupi amb èxit, les expectatives de les persones i les necessitats de l'empresa han d'estar alineades.

En l'actualitat, la realitat de les empreses presenta diferents dificultats per a poder establir aquest tipus de compromís de carrera professional:

- En primer lloc, les organitzacions no disposen dels llocs de treball ni dels nivells de responsabilitat suficients per a poder oferir un camí promocional a tots els col·laboradors. Les estructures organitzatives són cada vegada més planes i disposen de menys nivells de responsabilitat, de manera que oferir una ruta promocional ascendent és difícil i, en tot cas, hauria de ser competitiva entre les persones de l'organització que demostren que aporten més valor.

- En segon lloc, els nivells de responsabilitat més alts s'estan especialitzant, i per a ocupar-los és necessari tenir un perfil de competències que no sempre coincideix amb les competències que han garantit l'èxit en els nivells anteriors. Per exemple: per a poder dirigir amb èxit un equip de tècnics, no n'hi ha prou d'haver estat un bon tècnic, és necessari tenir capacitat de lideratge, visió estratègica, capacitat d'emprendre, etc. És a dir, competències que mai abans no s'havien pogut demostrar.

- En tercer lloc (i més definitiu), els canvis en les organitzacions són tan grans que ningú no pot assegurar que en el termini d'un parell d'anys el lloc de treball o el nivell de responsabilitat promès continua existint.

Tot això fa que els antics compromisos de carrera no es puguin mantenir i, per tant, que l'enfocament de carrera professional s'orienti d'una manera diferent.

3.1. La carrera professional com a mitjà de desenvolupament de competències

Segons l'enfocament clàssic, la carrera professional té com a objectiu final assolir determinats nivells de responsabilitat o jerarquia i, com a conseqüència, adquirir un perfil de competències determinat.

L'enfocament proposat actual és:

> La carrera professional és un mitjà per a adquirir competències i, com a conseqüència, millorar l'ocupabilitat i augmentar el valor en el mercat de treball.

Aquest enfocament:

- Està més orientat a la persona que a l'organització.
- L'organització garanteix ajuda per al desenvolupament de competències però no assegura posicions ni promocions.
- És més flexible i adaptable a qualsevol situació de l'empresa (o d'altres empreses).
- No depèn de l'estructura organitzativa ni de la seva persistència en el temps.
- No és competitiu, ja que totes les persones poden incrementar el seu perfil de competències.
- No implica compromís d'ascensos sinó un augment de valor professional.
- Es pot planificar i programar atenent les necessitats de l'empresa o, en general, les tendències del mercat.
- És aplicable tant a grans empreses com a empreses petites, i fins i tot a individus que, d'aquesta manera, poden planificar la pròpia carrera independentment de l'empresa en què treballin actualment.

En definitiva, s'ha passat de desenvolupar-se professionalment per a tenir una bona carrera, a utilitzar la carrera per a desenvolupar-se.

Amb aquest enfocament, la clau per a dissenyar i posar en marxa un bon pla de carrera és fer una bona previsió de les competències. Com s'ha vist, les descripcions de llocs de treball no són estris en una planificació a mitjà termini.

En aquest sentit, és més important definir els perfils de competències generals, que seran necessaris per a incrementar el valor per a l'empresa i per a mantenir el valor de mercat.

Un esquema bàsic per al desenvolupament d'un pla de carrera amb aquest enfocament seria:

- **Previsió de les competències necessàries en un futur pròxim.** Es tracta de definir els perfils genèrics de competències que seran necessaris per a continuar amb els plans de negoci de l'organització. Es pot establir una definició per línies d'especialització (tècnica, comercial, de producció, financera, logística, de màrqueting, etc.), i també una gradació en diversos nivells. Cada nivell serà una referència de les competències que s'hauran d'adquirir. Atesa la importància que aquest exercici té per al desenvolupament professional de totes les persones d'una organització, és molt important tenir clares dues idees:
  - Sempre s'han de considerar les competències de futur, i evitar esforços a desenvolupar competències que no tindran valor a mitjà termini.
  - S'ha de mantenir una visió global del mercat de treball per a garantir l'ocupabilitat, tant a dins com a fora de l'empresa.

- **Determinació dels GAP individuals de competències entre perfils personals i perfils genèrics.** Es tracta de tenir un coneixement (i un autoconeixement) de les àrees de millora o desenvolupament que caldrà abordar. L'esquema de competències ajuda a identificar les àrees de millora i les activitats de formació i desenvolupament que són necessàries. Totes les competències es poden desenvolupar, però algunes més fàcilment que d'altres. Algunes requereixen un esforç constant durant un llarg període de temps. Generalment, les més difícils d'apreciar són les més difícils de desenvolupar.

- **Identificació dels llocs de treball, tasques, projectes, responsabilitats, etc. que puguin aportar millores en les competències.** Serà l'aprenentatge basat en la pràctica (*learning by doing*). L'acompliment de les tasques, i ocupar-se de les responsabilitats i els problemes que això planteja, és un mètode d'aprenentatge, i per a algunes competències, és l'únic. En els casos en què els GAP de competències siguin massa elevats, serà necessari un *coaching* o un pla d'aprenentatge estructurat.

- **Elaborar un programa de treball individual per a la millora de les competències i l'adquisició dels perfils requerits.** El programa permet planificar les accions d'aprenentatge i avaluar el progrés vers els perfils requerits.

La planificació de carreres dins de l'organització partirà, una vegada més, dels plans estratègics i de la seva traducció a requeriments de coneixements i comportaments. La millor traducció des del punt de vista de la gestió dels recursos humans s'obté utilitzant el "llenguatge" de les competències.

3.2. L'ocupabilitat

L'aprenentatge tracta de dotar la persona que el rep de més capacitat per a fer coses amb èxit.

Des del punt de vista de l'ocupabilitat, l'aprenentatge vol aconseguir que les persones puguin fer més tasques i assumir més responsabilitats amb èxit:

- Tant en la pròpia organització com a fora.
- Tant en el propi lloc de treball com en un altre de diferent.
- Tant en la professió de tota la vida com en una de nova.

L'ocupabilitat cerca que les persones mantinguin un atractiu i un valor en el mercat de treball que els permeti ser elegibles (o desitjables) pels ocupadors, en qualsevol conjuntura, al llarg de tota la seva vida laboral. Per tant, l'ocupabilitat permet als professionals mantenir i incrementar el seu valor de mercat.

Les persones busquen incrementar la seva ocupabilitat per a fer millor la seva feina, per a créixer personalment i professionalment, per a millorar la seva posició i tenir oportunitats millors i per a aconseguir un nivell de vida més alt.

Els plans de carrera han de ser prou **flexibles** per a permetre les variacions que es derivin de l'activitat de l'empresa. També haurien de preveure **criteris de promoció** i **estímuls** per a la persona, que s'haurien d'ajustar als plans estratègics i de negoci de l'empresa o organització.

Un pla de carrera ha d'incloure una definició de les competències necessàries per a un bon acompliment en cada una de les etapes planificades.

3.3. Plans de desenvolupament professional

El pla de desenvolupament professional és una anticipació de les activitats d'aprenentatge necessàries per a ampliar el perfil de competències. Per a això, l'organització posa recursos especials a disposició de les persones i col·labora oferint oportunitats especials d'aprenentatge. En aquest sentit, es pot considerar el pla de desenvolupament com una "finestra d'oportunitat", és a dir, com un període de temps especial en què els professionals (tots o un grup selecci-

onat prèviament) gaudeixen d'unes circumstàncies favorables per a augmentar el seu valor professional i per a disposar d'oportunitats de millora en la trajectòria professional.

L'ampliació de competències que es persegueix amb un pla de desenvolupament pot ser:

- Amb una destinació predeterminada, a fi d'adquirir un perfil objectiu de competències.
- Sense una destinació predeterminada, amb l'únic objectiu d'ampliar les competències per a incrementar l'ocupabilitat.

Aquests enfocaments fan que, a la pràctica, el pla de desenvolupament i el pla de carreres es confonguin. Potser, la diferència més visible és que el pla de desenvolupament no garanteix cap tipus de promoció ni assegura l'assignació de responsabilitats més grans en un termini de temps determinat.

Un dels elements més utilitzat actualment per al disseny de plans de desenvolupament és el ***development centre*** o **centre de desenvolupament**.

Els centres de desenvolupament (*development centers*) són una evolució de la valoració per simulacre (*assessment center*) usats en la selecció de personal. A més de la finalitat (desenvolupar davant seleccionar), la diferència principal entre tots dos és la implicació i el paper que fan els participants.

Característiques dels centres de desenvolupament			
Tipus de centre	Primera generació	Segona generació	Tercera generació
Paper del participant	Mínima. Fan els exercicis.	*Feedback* al final de cada exercici.	Conclusions conjuntes.
Exercicis i proves	Exercicis i proves psicològiques.	Casos i test d'habilitats.	Problemes reals de la feina.
Planificació del desenvolupament	No està orientat al desenvolupament posterior.	Planificació d'actuacions posteriors.	Més temps. Seguiment posterior.

Griffits; Goodge (1994, juny). *Personnel Management Review.*

El propòsit dels centres de desenvolupament és orientar la trajectòria professional que millor s'ajusta a les aptituds dels participants i, com a conseqüència, determinar les competències que s'han de millorar o desenvolupar individualment. De vegades, també s'utilitzen per a establir el potencial professional dels participants.

A diferència de la valoració per simulacre, el centre de desenvolupament té un gran component d'**autoconeixement**. Com s'ha esmentat, ningú no està motivat per a un aprenentatge que considera innecessari, per la qual cosa

l'autoconvenciment que hi ha àrees de millora i que algunes competències s'han de desenvolupar és un element bàsic per a impulsar l'interès en el propi desenvolupament.

Un esquema bàsic d'un centre de desenvolupament és:

- **Selecció de participants.** Sovint, el cost i l'esforç dels centres de desenvolupament aconsella que la seva aplicació es reservi a persones amb un historial d'acompliment excel·lent.

- **Presentació del centre i les seves implicacions.** Com s'ha dit, i a diferència d'una valoració per simulacre, les activitats no acaben després de les sessions i exercicis del centre pròpiament dit. Les activitats posteriors tenen tanta importància com la mateixa fase d'autoconeixement.

- **Exercicis i proves.** L'esquema és similar al de la valoració per simulacre, encara que tenen més pes l'autoconeixement de les àrees de millora i l'orientació de les activitats d'aprenentatge. El seu contingut varia segons les competències que es considerin en el perfil professional. Les enquestes 360° tenen un paper rellevant en aquest tipus de centres, ja que ofereixen una visió externa que ajuda el participant a conèixer millor els seus punts forts i febles.

- **Planificació d'actuacions de millora.** Se sol elaborar d'acord i per consens amb el participant. Els responsables del centre ajuden a elaborar el programa de millora que ha d'assumir el participant.

- **Seguiment i avaluació dels programes de millora.** Es tracta de fer un seguiment per a completar i, si escau, corregir les activitats d'aprenentatge i, finalment, avaluar els resultats.

És força freqüent la utilització de l'entrenament (*coaching*) en el desenvolupament de les activitats de desenvolupament.

3.3.1. Un cas especial de planificació de carreres: plans de successió

Es diu que la majoria de directius que tindran responsabilitats sobre els èxits de l'empresa en un termini de deu anys no seran els directius actuals, però molts d'ells ja haurien de treballar en aquesta.

Un pla de successió és un cas particular de pla de carreres, i alguns autors solen referir-se a tots dos com a sinònims. Tanmateix, en el pla de successió els llocs de destinació ja estan definits (dins del que es pot fer, atesos els possibles

canvis i variacions estructurals en l'empresa). És a dir, un pla de successió busca la continuació ordenada i planificada d'una persona en lloc d'una altra, amb característiques iguals o superiors.

Successió

"Entrada o continuación de una persona o cosa en lugar de otra. Prosecución, continuación ordenada de personas, cosas o sucesos."

Font: Real Academia Española

A diferència dels plans de carrera, la programació dels quals sol ser rígida i lineal, els plans de successió no preveuen el creixement o el desenvolupament professional de l'empleat basat en anys de permanència en un càrrec o d'acord amb els nivells acadèmics obtinguts; els plans de successió parteixen principalment del **mapa de competències desenvolupades o potencials de l'individu**, i les comparen amb els mapes corresponents a les **diferents vacants** que hi pugui haver en alguna unitat, sense que importi per a això si el candidat fa tres mesos o tres anys que és a l'empresa. La gran diferència amb els plans de carrera és que, des del principi del pla, ja es té definit el lloc de destinació. És a dir: és un pla de carrera molt específic que consisteix a capacitar una persona, prèviament seleccionada, perquè ocupi una plaça que quedarà vacant en un termini curt de temps. La persona que ocupa la plaça que quedarà vacant sol participar en el procés de selecció i formació del seu substitut.

Els plans de successió són utilitzats per organitzacions amb una maduresa organitzacional que els permet establir el mapa de competències del personal des que ingressa en l'empresa, actualitzant-lo de manera constant. Així es facilita la tinença d'una fotografia gairebé instantània del perfil de competències dels empleats, la qual cosa es tradueix en una eina important de decisió, ja que permet avaluar els futurs responsables de càrrecs de més envergadura pel seu talent i no per la trajectòria curricular, com passa en els plans de carrera.

L'avantatge principal que aporta un pla de successió és que ens anticipa a les manques de direcció. És a dir, permet identificar els llocs clau de l'organització que estan bloquejats o sense evolució per falta de substituts adequats. Això permet:

- Reduir l'impacte que, en qualsevol organització, té el canvi de persones en els nivells directius.

- Estimular la progressió professional en funció de la continuïtat de l'empresa i de l'adquisició d'experiència per part dels professionals més adequats,

Un pla de successió té caràcter individual, davant els plans de desenvolupament que són de caràcter més general. A més, se sol centrar en el personal clau i no afecta la resta de la plantilla i, per les seves característiques, s'ha de dissenyar a mitjà/llarg termini: de tres a deu anys.

És freqüent que els ocupants de les posicions a substituir es responsabilitzin de capacitar el seu substitut potencial perquè, en el futur, pugui assumir les noves funcions adequadament, cosa que no passa en els plans de desenvolupament.

En situacions especials, el successor potencial pot assumir directament la posició d'adjunt, abans que es produeixi la vacant que es vol cobrir. Des d'aquesta posició, tindrà accés a l'aprenentatge específic necessari per a desenvolupar les funcions del seu nou lloc.

Conèixer els llocs o responsabilitats-destinació facilita la descripció del perfil de competències desitjat i la planificació de l'aprenentatge necessari per a adquirir el nivell adequat en cada competència.

3.3.2. Algunes reflexions sobre el potencial professional

Tant en el procés de selecció de candidats, com en el de desenvolupament (pla de carreres, pla de successió o desenvolupament de perfils de competències) és convenient determinar el potencial professional dels candidats; és a dir: anticipar el que una persona pot arribar a ser en la seva professió.

Potencial

"Que puede suceder o existir, en contraposición de lo que existe."

Font: Real Academia Española

En el món de l'empresa, es defineix el potencial professional com el nivell de treball més alt que un individu està en condicions d'assolir satisfactòriament en la seva carrera, considerant:

- Que pot accedir als coneixements necessaris.
- Que disposarà d'oportunitats per a l'adquisició de les habilitats necessàries.
- Que tindrà oportunitats de demostrar el seu progrés i d'adquirir responsabilitats més grans.

És a dir, que disposarà dels mitjans necessaris per a desenvolupar totes les seves capacitats fins al màxim nivell. Tanmateix, hi ha moltes persones en les organitzacions que mai no arriben a desenvolupar tot el seu potencial, bé per falta de suports concrets, bé per falta d'oportunitats. En alguns casos, fins i tot, aquestes persones abandonen l'organització, la qual cosa representa per a aquesta una pèrdua de competitivitat. En altres casos, encara que físicament continuen en l'empresa, perden la motivació i deixen d'aportar valor a l'organització.

El potencial professional és la **variable de predicció** més important de l'èxit d'un individu en un lloc determinat. Això deriva del fet que el potencial, a diferència d'altres competències requerides, és un fet per a tota persona en el moment present. Un individu amb un potencial actual per sota de la complexitat del seu lloc no el podrà acomplir satisfactòriament, independentment de les destreses que posi en joc i dels seus esforços personals. A la inversa, si el seu potencial professional supera les exigències del lloc, tendirà a buscar altres oportunitats en les quals pugui aplicar tota la seva capacitat.

L'avaluació del potencial és la **dada prioritària** per als sistemes de gestió de recursos humans següents:

- **Selecció interna**. Optimitza la selecció de candidats interns per a la cobertura de posicions amb independència de la funció o unitat a què pertanyin.
- **Selecció externa**. Assegura que el potencial dels nous empleats de l'organització correspongui a la complexitat del lloc en el qual ingressen.
- **Plans de carrera i desenvolupament**. Permet desenvolupar plans de carrera realistes, amb coneixement del potencial futur de l'empleat, incloent-hi el que tindrà cap al final de la seva carrera.
- **Identificació de persones clau**. Permet identificar candidats interns per a ocupar posicions clau en el futur.
- **Plans de successió**. Permet definir quadres de reemplaçament per a posicions gerencials i d'especialistes.
- **Planificació de la dotació**. Identifica fortaleses, excedents i manques de capacitat, en relació amb els requeriments d'estructura presents i futurs. Anticipa les necessitats d'incorporació externa per al desenvolupament a llarg termini.

Actualment, hi ha molts estudis i molts intents de definir un model precís d'identificació del potencial professional. Cap no ha tingut un èxit demostrat que en permeti l'aplicació general en les empreses i l'adopció com a tècnica en la gestió dels recursos humans. Els més evolucionats se centren a determinar el valor d'unes competències bàsiques i, en teoria, generadores de noves competències, però el mesurament de la capacitat potencial continua essent una assignatura pendent.

3.3.3. Eines per al desenvolupament individual

Dins del capítol de carrera professional no podem oblidar esmentar una de les eines més potents de suport al desenvolupament professional individual. Ens referim a l'ajuda que representa aprendre dels altres, aprofitar els coneixements, les capacitats i, sobretot, l'experiència d'unes persones que han passat aquest mateix procés d'aprenentatge, i que han demostrat haver adquirit un alt nivell de domini de les competències que es volen adquirir. Aquesta manera d'aprendre ha existit sempre, però ha estat en les últimes dues dècades

quan s'ha popularitzat i s'ha convertit en una disciplina de la gestió de persones en l'organització. Es tracta de l'entrenament (*coaching*) i dels seus derivats, no sempre ben delimitats, la mentoria (*mentoring*) i el *counseling*.

L'entrenament és un procés pel qual una persona crea una relació amb l'altra per facilitar-li l'aprenentatge.

D'aquesta definició s'han de destacar els conceptes següents:

- És un **procés**, no un esdeveniment que passa una sola vegada. L'aprenentatge es basa en la pràctica i en la repetició, que permeten la reflexió i la correcció, i tenen conseqüències per a la persona que aprèn.

- És una **transferència de coneixements**, **habilitats**, **valors**, etc. d'una persona que els té a una altra que encara no els té. L'elecció de l'entrenador (*coach*) ha d'estar marcada per les competències que es volen adquirir i per la capacitat de l'entrenador per a transmetre-les.

- Es basa en la **relació de confiança i d'acceptació entre dues persones** que persegueixen voluntàriament un objectiu comú. Si no hi ha interès comú, no es produeix l'efecte aprenentatge. L'aprenentatge s'estimula quan l'entrenador es converteix en un model ideal per a l'aprenent.

L'entrenament ha demostrat ser un mètode d'aprenentatge eficaç en molts entorns, sempre que tingui uns objectius clars i ben definits, i es triïn el mètode i els recursos més adequats. Actualment hi ha diferents escoles i mètodes per a desenvolupar l'entrenament en l'entorn de les empreses i organitzacions.

En el quadre següent s'expliquen les diferències i aplicacions principals dels tres mètodes d'aprenentatge amb l'ajuda d'experts.

Diferències entre entrenament, *counseling* i mentoria		
Concepte	**Termini**	**Objectiu**
Entrenament	Curt o mitjà	Aprenentatge relacionat amb el treball
Counseling	Generalment curt	Qualsevol àrea de la vida personal Consell o remei de situacions disfuncionals
Mentoria	Llarg, acompanyament	Visió global del desenvolupament professional (carrera) o personal Assessorament i orientació

O. G. Mink; K. Q. Owen; B. P. Mink (1993). *Developing high-performance people: The art of coaching*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Generalment, l'entrenament es considera més lligat a l'aprenentatge, i la mentoria a l'orientació professional i a la fidelització.

4. El procés d'acabament

Durant tot el mòdul s'ha dibuixat una visió lineal de la vida professional de les persones en les organitzacions, des del seu naixement (que podria correspondre a la incorporació a l'empresa), passant pel seu creixement o desenvolupament professional, fins a arribar a l'última etapa, que és l'acabament.

L'acabament de la vida professional d'una persona en l'empresa pot arribar per motius molt diferents:

- Per acord mutu
- Per jubilació
- Per força major
- Per voluntat del treballador
- Per decisió de l'empresa

Cada una d'aquestes situacions s'ha de tractar amb diferents actuacions de gestió de persones. Però en totes, sigui quin sigui el motiu, és a dir, sigui quina sigui la raó, ha de prevaler el comportament ètic i la sensibilitat envers les persones, ja que la cessació no solament comporta la pèrdua d'un sou, sinó que també significa el canvi d'ambient, d'estil de vida, de perspectives i d'autoestima.

En aquesta unitat es revisarà la situació d'acabament de la vida laboral per decisió de l'empresa, és a dir, per cessació.

4.1. L'acabament de la relació laboral: la cessació

En un procés d'aquestes característiques, com és el procés d'acabament, cal tenir en compte no solament la persona (o persones, quan la cessació és col·lectiva) que deixa l'empresa, sinó també les que hi resten. El tractament que es doni a les persones que cessen (en especial, quan es tracta de col·lectius) definirà la motivació en les persones que es queden en l'organització i, com a conseqüència, el rendiment general d'aquesta.

En tot cas, és important que la relació després de la cessació entre la persona acomiadada i l'empresa sigui positiva.

Els processos de cessació tenen una tramitació administrativa i legal la revisió de la qual és fora de l'àmbit d'aquest capítol. Però, des del punt de vista de la gestió dels recursos humans, el procés de cessació hauria de contenir els passos següents:

- **Decisió de sortida.** La decisió de la cessació correspon al responsable directe de la persona que serà acomiadada. Hi ha moltes causes i raons per a prendre la decisió. En tot cas, és important preparar bé el procés d'acabament en l'empresa.
- **Comunicació de sortida.** És la comunicació a l'interessat del fet que ha de deixar l'empresa. És aconsellable tractar de l'evolució de la persona en l'organització, les seves relacions dins d'aquesta, els aspectes bons a mantenir i els dolents a millorar, i tractar dels temes econòmics. S'ha de fer de manera confidencial i ètica envers la persona que se'n va. Com que sol ser una situació traumàtica s'ha d'abordar amb convenciment i amb sensibilitat. Per això, no s'ha d'intentar convèncer de la necessitat i de la justícia de la decisió (sempre és difícil d'aconseguir i, moltes vegades, només serveix per a justificar qui va prendre la decisió) i s'ha d'estar obert a prestar el màxim suport en aquesta situació.
- **Comunicació general.** Tan aviat com sigui possible, la sortida s'ha de comunicar a la resta de l'organització. Llevat de rares excepcions, es pot pactar el contingut d'aquesta comunicació amb la persona que deixa l'empresa. És important que la resta de la plantilla estigui informada per a evitar possibles malentesos.
- **Revisió del procés.** Es tracta d'una reflexió sobre el que s'ha fet bé o malament en cada procés de cessació. Es fa una vegada s'ha acabat la recopilació d'informació que s'ha obtingut de la persona acomiadada.

Un exemple d'entrevista de sortida

- L'evolució dins de l'empresa (aspectes que l'han propiciat i que l'han frenat).
- Expectatives que s'han tingut, generades per l'organització, satisfetes, insatisfetes.
- Intensitat, facilitat, profunditat de les relacions amb direcció, caps, companys, col·laboradors, etc.
- Opinió del seu pas per l'organització: en què ha millorat, perdut?
- Per què se'n va o ha estat acomiadat?
- Opinió del tracte rebut (obertura, cordialitat, sinceritat, acollida, tolerància o desinterès, fredor, etc.).
- Consideració econòmica que ha tingut. Satisfaccions, frustracions, grau de justícia, equilibri, explicacions, rapidesa de reacció davant de plantejaments, respostes obtingudes, etc.
- Contingut i funcions de la feina assignada: àmplia, satisfactòria, amb autonomia, amb objectius, grau i nombre dels controls, comunicació, etc.
- Relacions interpersonals. Opinió del grau, profunditat, satisfacció de la seva comunicació i interacció amb els altres.
- Problemes diversos: on, quan, de quina manera ha percebut problemes o dificultats, tant organitzatives com personals, etc.?
- Aspectes positius, bons, enriquidors, que l'organització hauria de mantenir.
- Aspectes negatius, dolents, empobridors que l'organització hauria de canviar.

M. Poblete (2006). "Las competencias, instrumento para un cambio de paradigma". *X Simposio de la SEIEM*. Huesca.

4.2. Expedient de regulació d'ocupació (ERO)

Com s'ha explicat en l'apartat anterior, la cessació en l'empresa pot ser individual o col·lectiva, que afecti un nombre determinat de persones. En aquest segon cas, és freqüent recórrer a un procediment administratiu que es denomina *expedient de regulació d'ocupació*.

L'**ERO** és un procediment que se sol·licita a l'autoritat laboral per a suspendre o extingir definitivament les relacions laborals entre una empresa i els empleats, garantint els drets dels treballadors.

El poden sol·licitar tant les empreses com els mateixos treballadors, per mitjà dels seus representants legals, quan considerin que així s'evitaran un perjudici més greu.

Únicament es pot sol·licitar un ERO quan es donin determinades circumstàncies previstes per la llei:

- Acomiadament col·lectiu o suspensió de la relació laboral per causes econòmiques, tècniques, organitzatives o de la producció.
- Suspensió o extinció de la relació laboral per força major.
- Extinció de la relació laboral per extinció de la personalitat jurídica del contractant.

L'ERO s'ha d'acompanyar d'una memòria de les causes que el justifiquen, de la documentació econòmica de l'empresa i, en companyies de cinquanta o més treballadors, d'un pla de viabilitat.

Si la mesura afecta menys de dos-cents treballadors, l'autoritat laboral pot ser la de la província on és l'empresa. Si afecta més de dues-centes persones o centres ubicats en diverses províncies, el cas podria passar al Ministeri de Treball i Afers Socials.

Si l'expedient se sol·licita per causes de força major, n'hi ha prou d'informar els representants legals dels treballadors i esperar la resolució de l'autoritat laboral. En la resta de casos, s'obre un període de consultes i de negociació entre empresa i treballadors. Si no s'arriba a un acord, l'autoritat laboral decideix si s'accepta o no la regulació d'ocupació.

4.3. L'*outplacement*

La paraula *outplacement* té una difícil traducció. Es pot trobar traduïda de les maneres següents:

- Programa de suport a la transició
- Pla d'acompanyament social
- Desvinculació assistida
- Desvinculació programada
- Desvinculació no traumàtica

Sigui quin sigui el nom escollit, l'*outplacement* consisteix en un procés mitjançant el qual es busca ressituar una persona fora de l'empresa.

L'***outplacement*** és una ajuda, mitjançant un mètode establert, per a facilitar la cerca d'una nova feina. Se sol aplicar tant en sortides de l'empresa en grup com individuals.

L'*outplacement* no garanteix que es trobi una feina, però el seu objectiu principal és augmentar les probabilitats que es dugui a terme la reinserció laboral del candidat.

En el moment de la cessació de l'activitat en l'empresa, la majoria de les persones no estan preparades, ni tècnicament ni psicològicament, per a iniciar un procés de cerca d'una nova feina. En aquesta situació, l'empresa pot col·laborar oferint l'ajuda d'experts que aporten tècniques aplicades a la cerca d'ocupació, al canvi expedit d'ocupació, o a reduir els períodes d'atur.

De fet, una de les primeres accions de l'expert en *outplacement* sol anar dirigida a eliminar les conductes emocionals d'angoixa i ansietat que produeix la pèrdua del lloc de treball, com a pas previ per a començar a assimilar la nova situació i iniciar la cerca d'un de nou amb la màxima eficàcia. És a dir, el primer pas d'un procés d'*outplacement* és generar un canvi psicològic en la persona que participa en el programa per a assegurar que està en condicions emocionals i psicològiques d'emprendre la cerca de feina i de presentar-se a entrevistes de selecció amb garanties d'èxit.

Aquest procés implica tota una reeducació i actualització sobre les realitats del mercat i sobre com el seu perfil pot ser rebut en les xarxes de contactes que l'ajuden a trobar una nova feina.

Es tracta de **reorientar positivament** les persones que es desvinculen, redefinint-los l'horitzó professional i generant-los una visió optimista sobre el propi futur, mitjançant una sèrie d'eines adaptables a cada cas individual, i ajudar en el disseny d'estratègies per a assolir nous objectius laborals.

Se sol explicar que el mercat laboral està dividit en dos segments:

- **Mercat públic.** És el que s'anuncia per mitjà d'algun canal de comunicació o d'empreses especialitzades; representa aproximadament el 25% de les oportunitats de feina.

- **Mercat ocult.** No s'anuncia per mitjà de canals de comunicació ni d'empreses especialitzades, es basa en contactes o en referències personals; representa aproximadament el 75% de les oportunitats de feina.

Una de les aportacions del procés d'*outplacement* és assessorar sobre la manera més convenient d'accedir al segon segment de mercat.

Contingut tipus d'un programa d'*outplacement*

- **Sessió d'acollida.** En aquesta sessió es presenta i s'explica en detall el programa al professional i es concreten els compromisos del programa. S'estableixen unes primeres recomanacions sobre com abordar tot el procés de recol·locació.

- **Suport psicològic i emocional.** L'objectiu d'aquesta etapa és gestionar la situació emocional del professional, ajudant-lo a establir un punt de ruptura amb la situació, donant-li suport en la creació dels seus missatges de sortida i evitant que s'iniciïn accions descoordinades i de poca eficàcia que puguin hipotecar el futur del procés de cerca.

- **Diagnòstic personal i professional.** S'impulsa l'autoreflexió, que el professional identifiqui les pròpies fortaleses i punts que pot millorar, que analitzi els seus valors i motivacions, que sigui conscient dels seus coneixements i les seves competències, que faci un balanç de la seva vida professional anterior i que sigui capaç de concretar la seva oferta de valor al mercat de treball.

- **Definició d'un objectiu professional.** Se l'ajuda a concretar el seu objectiu professional, la qual cosa li permetrà orientar la cerca. Si el professional busca un canvi profund d'orientació, se li fa veure el valor que pot aportar en aquesta nova circumstància.

- **Elaboració d'eines de màrqueting personal.** Se l'ajuda a dissenyar una estratègia de màrqueting personal i a crear els elements de comunicació que li permetin fer-se visible en el mercat: *curriculum,* cartes de presentació, preparació d'entrevistes, etc.

També se l'ajuda a conèixer totes les eines disponibles i a començar a treballar-hi: xarxa de contactes, xarxes socials, accés a bases de dades, intermediaris, etc.

- **Disseny del pla de treball.** Es programen les accions per a utilitzar les diferents vies de cerca. Es validen i corregeixen les primeres accions i se l'orienta per a aconseguir la màxima eficàcia.

- **Preparació d'entrevistes.** Quan el pla de treball comença a produir resultats, s'ajuda el professional a preparar les entrevistes i a enfocar les possibles negociacions. Se l'ajuda a concretar els missatges clau i a usar les eines de comunicació necessàries per a tenir èxit en el procés.

- **Seguiment.** Es mantenen reunions periòdiques per a ajudar i orientar el professional. S'avalua el pla de treball i s'aconsellen accions correctives quan sigui necessari. També se l'ajuda a prendre la decisió d'acceptar o no una oferta de treball.

L'objectiu fonamental d'aquesta fase és mantenir el suport emocional al professional.

- ***Feedback* a l'empresa.** Durant tot el procés es manté un contacte amb l'empresa, oferint *feedback* sobre el progrés del professional en la cerca d'una nova feina.

Font: adaptació d'un programa tipus de Creade Lee Hecht Harrison.

Com es veu, la responsabilitat en la cerca de feina recau en el professional, mai en l'expert d'*outplacement,* l'objectiu del qual és, únicament, ajudar, orientar, acompanyar... Així, el servei d'*outplacement* mai no es converteix en una oficina de contractació.

A més de tot l'assessorament, un programa d'*outplacement* sol incloure la disposició d'elements logístics que facilitin el treball de cerca del professional:

- Un despatx o un lloc per a treballar, fer trucades o investigar en les xarxes socials.
- Un telèfon des d'on pugui trucar o ser cridat.
- Mitjans informàtics per a treballar o per a obtenir informació.

- Fax, fotocopiadora, premsa diària, informes especials.
- Suport administratiu.
- Cursos o seminaris sobre tècniques necessàries per a la cerca d'ocupació (comunicació, presentació, escolta, negociació, etc.).

Inicialment, un procés d'*outplacement* anirà dirigit a trobar una posició el més semblant possible a la que s'ocupava. En cas que les possibilitats siguin reduïdes, l'expert en *outplacement* anirà guiant el candidat cap a altres opcions que representin un canvi més gran en la seva trajectòria professional. En general, el procés serà:

- Avaluació de les capacitats, els coneixements, les experiències i les aptituds de la persona, i determinació dels aspectes de millora per a potenciar al màxim les qualitats professionals.

- D'acord amb els resultats obtinguts en l'etapa anterior, elaboració d'un pla per a identificar ofertes d'ocupació per a funcions similars a les que estava fent o d'acord amb les seves capacitats i els seus potencials professionals actuals.

- Estudi de les possibilitats d'un canvi apreciable en les seves tasques o consideració d'una ruptura total dels seus hàbits laborals.

- Finalment, orientació en cas que hagi d'emprendre un projecte en forma autònoma.

Des del punt de vista de l'empresa que contracta serveis d'*outplacement,* un dels objectius és reduir els **conflictes emocionals**, i que el col·laborador desvinculat se senti gratificat per l'interès que es mostra per ell, percebent la nova situació com un nou desafiament professional, mitjançant una reformulació del seu màrqueting personal.

Quant al finançament del procés d'*outplacement,* l'empresa que prescindeix d'empleats és la que es fa càrrec del compte, que generalment es calcula partint de la remuneració bruta anual dels empleats desvinculats, que oscil·la entre el 15% i el 20% d'aquesta.

Fins no fa gaire, només les multinacionals empraven l'*outplacement* de manera habitual, però avui qualsevol companyia, des d'una de gran fins a una pime, el pot aplicar per a tots els col·lectius professionals.

Malgrat que no és l'habitual, de vegades és el mateix candidat que, de manera voluntària i independent de l'empresa, acudeix a contractar els serveis d'un expert en *outplacement,* i es costeja ell mateix aquest programa.

En general, un procés d'*outplacement* dura entre sis i nou mesos, encara que varia segons el grau d'implicació de la companyia, que és la que es fa càrrec de les despeses.

Beneficis de l'*outplacement* per al professional:

- Ajuda a millorar l'autoestima.
- Ajuda a entendre que el responsable de la carrera professional és un mateix.
- Assessora i orienta sobre les futures activitats, per mitjà d'un equip de professionals que aporten coneixement del mercat laboral i dels aspectes legals i jurídics, econòmics i de recursos humans.
- Ajuda a comprendre i administrar positivament el procés de canvi en el qual és immers.
- Permet identificar les fortaleses i els aspectes a millorar, competències, habilitats i estil personal, per a afrontar amb èxit els nous desafiaments.
- Dóna la possibilitat d'accedir a informacions beneficioses sobre el mercat laboral, específicament per especialitat, segments d'indústria, nivells de remuneració, etc.
- Evidencia les informacions de les possibilitats del mercat, per a poder planificar un bon màrqueting personal i fer una campanya de cerca activa, amb eficàcia.

Beneficis de l'*outplacement* per a l'empresa:

- Obté un assessorament en el procés de desvinculació, la qual cosa redueix el conflicte emocional.
- La desvinculació és percebuda per l'afectat com un desafiament i una nova oportunitat, i no com un fracàs.
- El participant queda agraït amb l'organització i les seves autoritats per la preocupació demostrada amb relació al seu futur.
- Influeix en les persones que es queden a l'empresa, millorant la motivació i l'optimisme sobre el propi futur.

L'*outplacement* s'està convertint en una eina en la gestió dels recursos humans. El seu desenvolupament futur dependrà de la cultura de mobilitat que adquireixin els professionals.

4.3.1. Processos d'*outplacement* per a col·lectius

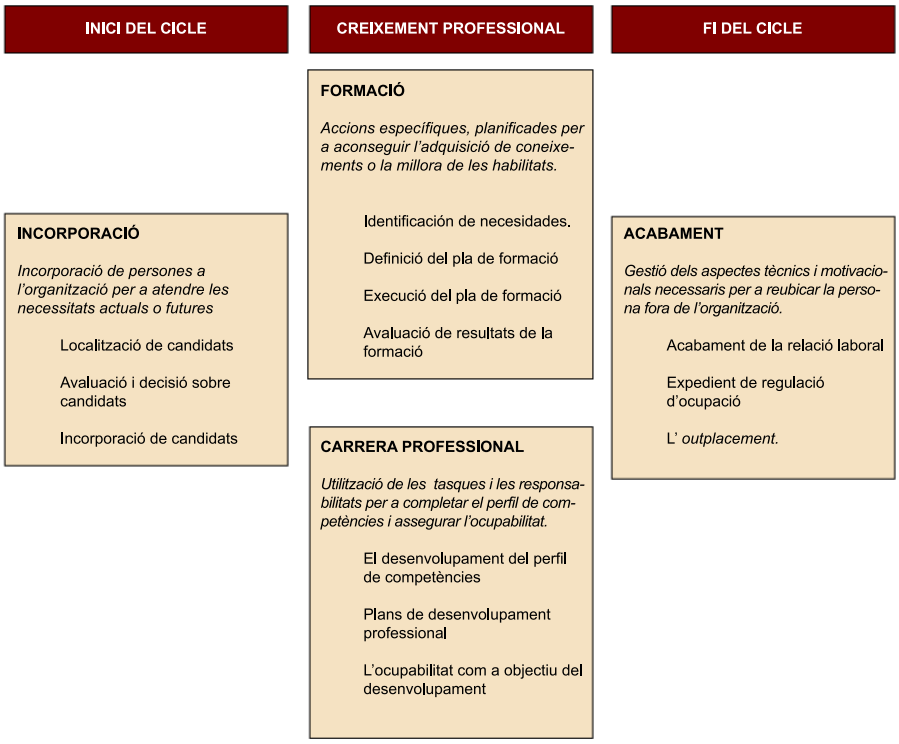
En els grans projectes de reestructuració d'empreses, l'*outplacement* s'aplica amb una visió més global. No es tracta només d'acompanyar col·lectius, més o menys nombrosos, de professionals a canviar de feina, sinó que també és necessari planificar, comunicar, executar i avaluar el procés. Se solen utilitzar sessions de formació col·lectives (cursos o seminaris), es pot coordinar la sor-

tida de grans grups de persones amb empreses centres de reorientació o agències de col·locació que facilitin la reubicació dels professionals. Finalment, es dediquen moltes hores a l'assessorament i al suport individual.

Resum

Mapa conceptual

El mòdul representa el cicle de vida professional de la persona dins de l'organització. Descriu cada una de les fases d'aquest cicle i les activitats corresponents de gestió dels recursos humans.



Bibliografia

Bloom, S. (1971). *Taxonomía de los objetivos de la Educación.* Buenos Aires: El Ateneo.

Boyatzis, R. (1982). *The competent manager.* Nova York: John Wiley & Sons.

Córcoles Cubero, Ana Isabel (2007). *El manual de acogida en la empresa: la tabla de salvación para jefes y empleados.* Madrid: Fundación Confemetal.

Delgado, Cristina (27 d'abril de 2008) elpais.com/negocios

Gasalla, J. M. (2001). *Marketing en la formación de directivos.* Barcelona: Pirámide.

Gil Rodríguez, F. (2005). *Introducción a la psicología de las organizaciones.* Madrid: Alianza.

Goldstein, I. L. (1986). *Training on Organizations.* Califòrnia: Brooks-Cole.

Jericó, Pilar (2002) "Bienvenidos a la era del talento". *rrhhmagazine.com.*

Kirkpatrick, D. L. (1999). *Evaluación de las acciones formativas.* Barcelona: EPISE.

Mc Gregor, Douglas (1989). *El aspecto humano de las empresas.* Mèxic: Diana.

Mink, O.; Owem, K.; Mink, B. (1993). *Developing high-potential people.* Massachusetts: Addison-Wesley.

Palací, F.; Topa, G. (2002). *La persona en la empresa: iniciativas de integración y desarrollo.* Madrid: UNED.

Peters, Tom (1994). *Nuevas organizaciones en tiempos de caos.* Barcelona: Deusto.

Schein, Edgar H. (1982). *Psicología de las organizaciones.* Buenos Aires: Prentice Hall.

Solé Parellada, Francesc (1997). *Guía para la formación en la empresa.* Barcelona: Civitas.

Sparhawk, Sally (1998). *Cómo identificar las necesidades de formación.* Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

Pàgines web:

http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/identificacin-y-valoracin-del-potencial-de-rh-presentation

http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1822-que-es-el-outplacement.html

http://www.monografias.com/trabajos10/outpla/outpla.shtml