
Gestió del talent per competències

PID_00253253

Ignasi Buyreu Pasarisa

Temps mínim de dedicació recomanat: 8 hores



Índex

Introducció.....	5
1. El què, el perquè i el com dels models de competències.....	7
1.1. Una mirada més propera als models de competències	9
1.2. Quines necessitats empresarials poden abordar els models de competències	13
2. Com poden els models de competències millorar els sistemes de gestió del talent.....	17
2.1. Beneficis d'utilitzar un sistema de selecció per competències	18
2.2. Beneficis d'utilitzar un sistema de formació i desenvolupament per competències	20
2.3. Beneficis d'utilitzar un sistema d'avaluació de l'acompliment per competències	23
2.4. Beneficis d'utilitzar un sistema de planificació de la successió per competències	25
2.5. Com estan usant les organitzacions els models de competències	28
3. L'avaluació del talent a les organitzacions.....	30
3.1. L'entrevista	30
3.1.1. L'entrevista de selecció de personal	30
3.1.2. Tipus d'entrevistes en selecció de personal	32
3.1.3. Errors en l'entrevista	35
3.1.4. Tipus de preguntes en l'entrevista	37
3.1.5. L'entrevista per competències	39
3.2. Les proves situacionals	43
3.2.1. La utilització de les proves situacionals en l'avaluació i la formació del personal	46
3.2.2. Tipus de proves professionals	47
3.3. La discussió de grup	52
3.3.1. Procés de desenvolupament de la discussió de grup	53
3.3.2. La discussió de grup en l'avaluació del personal	54
3.3.3. La discussió de grup en la formació del personal	55
3.4. L'avaluació del rendiment	56
3.4.1. Concepte i aplicacions de l'avaluació del rendiment	56
3.4.2. Rendiment i compliment	59
3.4.3. El procés d'avaluació del rendiment per competències	59
3.4.4. El cicle anual de l'avaluació del rendiment	60
3.4.5. L'entrevista d'avaluació del rendiment	63

3.4.6.	L'avaluació de 360 graus	63
3.5.	Els <i>assessment centers</i> i <i>development centers</i>	64
3.5.1.	Què és un <i>assessment center</i> ?	65
3.5.2.	Avantatges i inconvenients dels <i>assessment centers</i>	66
3.5.3.	El procés de disseny i implantació d'un <i>assessment center</i>	69
4.	Desenvolupament del talent a les organitzacions	79
4.1.	Tècniques de desenvolupament: <i>coaching</i> i <i>mentoring</i>	79
4.1.1.	<i>Coaching</i> executiu	80
4.1.2.	<i>Mentoring</i>	84
4.1.3.	Diferències i similituds entre el <i>mentoring</i> i el <i>coaching</i> executiu	89
4.2.	Altres tècniques de desenvolupament del talent	90
4.3.	<i>Outdoor training</i>	95
	Glossari	97
	Bibliografia	100

Introducció

Els models de competències, que identifiquen els coneixements, les habilitats, les actituds i les característiques necessàries per a realitzar un treball, han estat en ús durant més de quatre dècades. En els últims anys, l'interès en aquests i el seu potencial per a ajudar als esforços de dotació i desenvolupament de personal s'ha incrementat de forma important entre les empreses del nostre entorn. És molt probable que aquest interès segueixi creixent en els propers temps a causa de tres tendències clau, relacionades amb la intensificació de la competència, l'administració agressiva dels costos i la reducció de personal, i la proliferació dels sistemes d'avaluació i desenvolupament del talent.

En la dura lluita per l'avantatge competitiu, moltes empreses s'han centrat en les persones com la clau de l'èxit. Els models de competències són molt útils per a garantir que els empleats estiguin fent el correcte, per a aclarir i articular el que es requereix per a un exercici efectiu, ajudant les organitzacions a alinear els comportaments i les habilitats internes amb la direcció estratègica de l'empresa com un tot.

La competència també ha fet imperatiu que moltes empreses es tornin tan eficaçes com sigui possible si volen sobreviure. Però tal com que prenen mesures enèrgiques per a administrar els costos i simplificar les operacions, s'adonen que la reenginyeria i altres millores en els processos no són en si mateixes suficients per a l'èxit competitiu. Per a mantenir la mateixa o una major productivitat amb menys persones, els que romanen han de tenir les habilitats i els coneixements necessaris. Més que mai, els models de competències ajuden les direccions de recursos humans i de línia a decidir sobre la selecció i el desplegament, la planificació de la successió, i la formació i el desenvolupament. Són un mitjà per a garantir que la inversió de l'organització en les persones doni els resultats esperats.

Les eines i les tecnologies d'avaluació i desenvolupament són cada vegada més importants. Però, perquè siguin efectives, aquestes s'han d'enfocar en els coneixements i les habilitats més rellevants per al lloc de treball, i en les diferències entre aquells professionals més i menys efectius. Si el *feedback* (o retroalimentació, retroinformació) que resulta d'aquestes eines serveix per a mesurar les habilitats i les conductes crítiques necessàries per a l'èxit, és necessari que es faci una definició precisa d'aquestes. Aquí és on entren en joc els models de competències.

En primer lloc, «el què, el perquè i el com dels models de competències» defineix què és un model per competències, descriu els seus components i presenta algunes de les seves aplicacions generals.

En segon lloc, «com poden els models de competències millorar els sistemes de gestió del talent» examina com es poden aplicar dins dels sistemes de selecció, formació i desenvolupament, avaluació i planificació de la successió per a recolzar els objectius de negoci d'una organització.

Finalment, «L'avaluació del talent a les organitzacions» i «Desenvolupament del talent a les organitzacions» presenten, respectivament, les principals tècniques que permeten avaluar i desenvolupar els comportaments de les persones, sempre en funció de les necessitats que planteja el lloc de treball.

1. El què, el perquè i el com dels models de competències

El nostre context econòmic està enmig d'una transformació profunda, fruit de la internacionalització de la nostra economia (i la de totes les economies del món). Això posa a prova el nostre potencial empresarial, perquè quan s'obre als mercats, juntament amb les oportunitats comercials que s'albiren, augmenta l'amenaça que representa la (nova) competència. Ser competitives, ja que, és una condició *sine qua non* per a les nostres empreses, i no solament per les que s'aventuren al mercat exterior, sinó també per les que pretenen mantenir o augmentar la seva quota de mercat dins dels antics mercats locals i estatals.

Moltes empreses consideren que la clau per a aconseguir un avantatge competitiu és la capacitat de la seva mà d'obra per a maximitzar aquests avantatges.

En poques paraules, les eines tecnològiques d'una empresa són tan útils com la capacitat dels seus empleats d'emprar-les i el valor percebut d'un producte o servei està determinat, en part, per l'efectivitat amb què es comuniquen els seus beneficis.

Una organització pot trobar, no obstant això, molta dificultat a determinar si els seus empleats posseeixen les habilitats crítiques per a l'èxit. Els comportaments necessaris per a un rendiment eficaç varien d'una empresa a una altra, i dins d'aquestes, d'una funció a una altra. És per això que moltes empreses utilitzen diccionaris de competències per a ajudar-les a identificar els coneixements, les habilitats, les actituds i les característiques personals necessàries per a un acompliment eficaç al lloc de treball i per a garantir que els sistemes de recursos humans se centrin en el seu desenvolupament.

Per a comprendre millor els avantatges d'un **sistema de gestió de recursos humans per competències (SIRH)**, imagineu aquest escenari: suposeu que podeu contractar persones amb un gran potencial per a tenir èxit, assegurar-vos que rebin tota la formació i desenvolupament necessaris per a desplegar tot el seu potencial i proporcionar un sistema d'avaluació que els doni tot el *feedback* i el *coaching* que necessitin per a un bon acompliment.

També imagineu poder concentrar-vos en els coneixements, les habilitats, les actituds i les característiques que els empleats necessiten, i assegurar-vos que entenguin què és el que es necessita per a contribuir o ascendir a l'organització. I, finalment, imagineu-vos poder demostrar que els comportaments i les ha-

abilitats que identifiqueu i desenvolueu són predictores comprovades d'èxit. Com podeu fer tot això? Mitjançant la identificació dels trets que contribueixen a l'èxit dels treballadors més destacats de l'empresa.

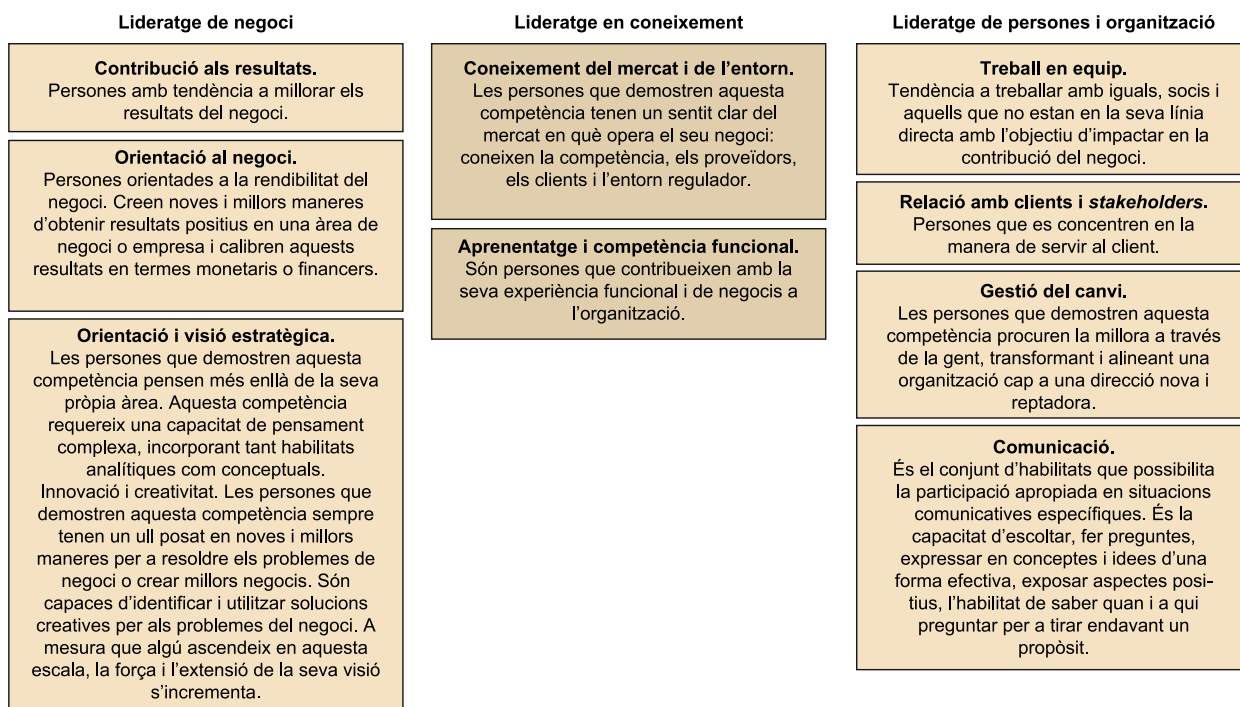
Vegem com una empresa va utilitzar un model de competències per a abordar les seves necessitats de negoci quan el llançament, per part d'un important grup financer català, de nous serveis basats en la filosofia *paperless*, va ser ràpidament imitat pels seus competidors.

Per a respondre, l'entitat va advertir que havia de desenvolupar la seva força de vendes. Calia augmentar ràpidament el nombre de gestors comercials al territori, però això suposava un desafiament a causa dels seus productes financers únics i la forta competència en el sector financer per als perfils comercials qualificats. A més, l'entitat havia de fer front a una alta rotació a la xarxa d'oficines i una àmplia variació en l'efectivitat de les vendes entre aquestes oficines. Mirem-ho de més a prop, l'entitat va determinar que els directors d'àrea de negoci, que contractaven persones i dirigien els gestors comercials en el seu dia a dia, no tenien una idea clara del que es requeria per a fer el treball. Sovint, els criteris utilitzats en les decisions de contractació (l'experiència prèvia d'un candidat o la intuïció d'un director que la persona «tenia el que es necessita») no tenien en compte els requisits específics del lloc de treball. La solució del banc va ser desenvolupar un model de competències comercials que aclarís les característiques requerides per a tenir èxit al lloc de treball.

El model de competències es va usar de dues maneres. En primer lloc, es va integrar en el sistema de selecció de l'entitat per a garantir que tots els involucrats en la decisió de contractació treballessin amb els mateixos criteris que s'havien mostrat relacionats amb el rendiment efectiu.

En segon lloc, el model es va incorporar al sistema de gestió del rendiment per a garantir que els gestors comercials rebessin el *coaching* i el *feedback* sobre els comportaments i les habilitats que tenien la correlació més forta per a l'èxit en el seu lloc de treball. Com a resultat, els gestors comercials recentment contractats van aconseguir arribar a la productivitat completa més ràpidament i la rotació també va disminuir.

Figura 1. Exemple d'un model de competències comercials per a un gestor comercial d'una entitat financera



1.1. Una mirada més propera als models de competències

El Diccionari de la Llengua Catalana defineix una **competència** com una «aptitud, fet d'entendre pregonament una matèria». Aquesta és una bona descripció general, però no aclareix què s'està mesurant i avaluant a les organitzacions que estan tan decidides a valorar les competències dels seus empleats en l'actualitat.

Una definició més rellevant, àmpliament acceptada entre els especialistes de recursos humans d'entorns corporatius, és un conjunt d'atributs altament interrelacionats, inclosos els coneixements, destreses i habilitats (KSA) que donen lloc als comportaments necessaris per a realitzar un treball determinat amb eficàcia (SHRM). I una altra definició, una mica més detallada, sintetitzada a partir dels suggeriments de diversos centenars d'experts en desenvolupament del talent que van assistir a una conferència sobre el tema de competències a Barcelona el 2015, és un conjunt de coneixements, habilitats i actituds relacionades que afecta una part important del treball d'una persona (un rol o una responsabilitat), es correlaciona amb l'acompliment al lloc de treball, es pot mesurar si es compara amb estàndards generalment acceptats i es pot millorar a través de la formació i el desenvolupament.

Un **model de competències** descriu la combinació particular de coneixements, habilitats i característiques necessaris per a exercir efectivament un paper en una organització i s'utilitza com una eina de gestió del talent per a la selecció, formació i desenvolupament, avaluació i planificació de la successió.

Malgrat que això pugui semblar força senzill, com més considerem el que implica la identificació i mesurament d'aquestes competències, més es revelen les complexitats. Les habilitats, per exemple, poden variar des de competències altament concretes, com ara la capacitat de gestionar una màquina en particular, o escriure una oració que expressi clarament una idea, fins a capacitats molt menys tangibles, com per exemple la capacitat de pensar estratègicament o influir en els altres. Òbviament, qualsevol treball requereix una combinació d'habilitats que poden semblar més o menys mesurables depenent del seu grau de concreció. Per exemple, és relativament fàcil idear una prova per a determinar si algú pot escriure a màquina de manera ràpida i precisa per a ser membre d'un equip de processament de textos. Però és més complicat, no obstant això, determinar si algú és prou hàbil en el pensament estratègic i influent en els altres per a ser un gerent eficaç.

El coneixement també pot ser altament tangible i mesurable (saps quina és la temperatura de torrefacció del cafè verd durant l'etapa d'assecat?), o un assumpte molt més complex: entens el funcionament del mercat financer brasiler i com és de probable que es vegi afectat per diversos canvis globals?

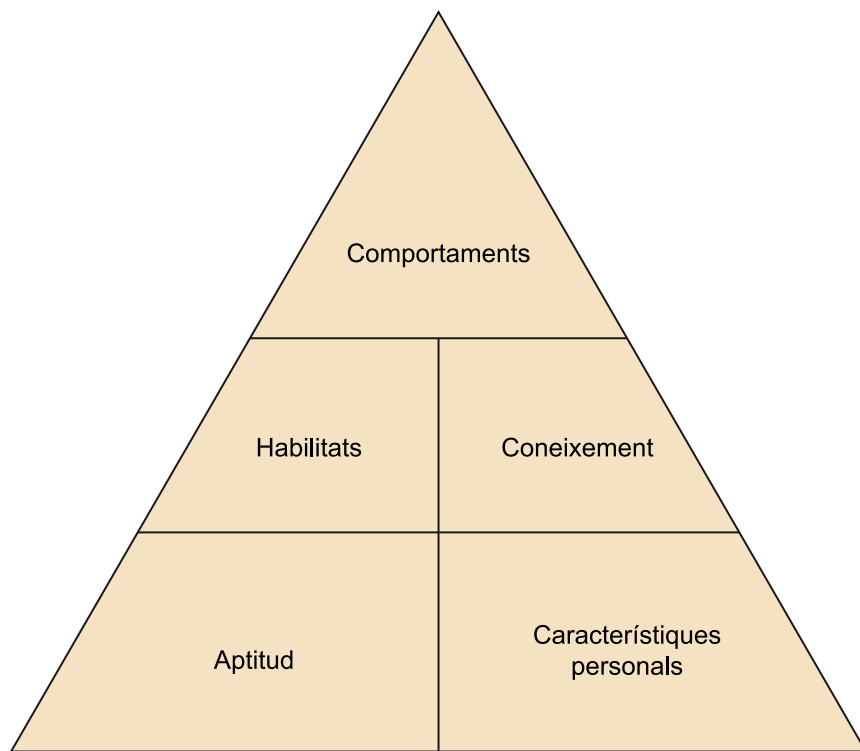
Però de tots els components involucrats, les característiques d'una persona són probablement les més complexes i menys fàcils de mesurar. Una característica personal pot ser una aptitud, talent innat o inclinació que suggereix un potencial per a adquirir o utilitzar un tipus particular d'habilitat o coneixement. Per exemple, una aptitud matemàtica demostra un potencial per a adquirir habilitats de comptabilitat. Altres exemples inclouen una habilitat mecànica, un talent per a la lògica o una afinitat innata pel treball altament detallat. Les característiques també poden descriure un tret de personalitat que demostra una forma particular de relacionar-se amb l'entorn extern. Els trets de personalitat com ara la confiança en si mateix, l'autosuficiència o l'estabilitat emocional poden indicar una disposició per a tractar certs tipus de situacions i realitzar certs tipus de rols o funcions. Per exemple, l'autosuficiència pot suggerir l'èxit en el treball independent amb poca supervisió.

Òbviament, l'aptitud i els trets bàsics de la personalitat són, en certa mesura, innats en un individu; no es pot ensenyar una aptitud per a les coses mecàniques de la mateixa forma que es pot ensenyar una habilitat memorística. No obstant això, algú amb una aptitud per a les coses mecàniques és més capaç de dominar un procés mecànic, igual que algú amb una aptitud per als idiomes serà més ràpid per a dominar el portuguès. Però, tal com indica l'última defi-

nició de competències esmentada anteriorment, un creixent corpus d'opinió considera que fins i tot els trets que poden semblar innats poden ser modificats i desenvolupats. A més, inclús els trets de personalitat, que podrien semblar no quantificables (el carisma, per exemple), es poden mesurar i avaluar quan es tradueixen en termes de comportament.

Des d'un punt de vista professional, un model de competències hauria d'incloure habilitats tant innates com adquirides. És essencialment una piràmide construïda sobre la base de talents inherents i incorpora els tipus d'habilitats i coneixements que es poden adquirir a través de l'aprenentatge, l'esforç i l'experiència. A la part superior de la piràmide, hi ha un conjunt específic de comportaments que són la manifestació de totes les habilitats innates i adquirides discutides anteriorment.

Figura 2. Piràmide de competències



Expressar aquestes habilitats en termes de comportament és important per dues raons. En primer lloc, atès que un model de competències, perquè sigui útil com a eina de gestió del talent, no solament ha de definir les competències necessàries per a un acompliment eficaç, sinó també proporcionar exemples per a il·lustrar quan s'està demostrant una competència particular en un lloc de treball.

En el model del grup financer, per exemple, la definició d'habilitats per a resoldre problemes (anticipar problemes, convidar a idees, distingir símptomes de causes, modificar propostes i implementar solucions) proporciona al director d'àrea de negoci els criteris específics per a avaluar l'acompliment d'un gestor comercial.

En segon lloc, malgrat que les característiques innates en una persona són fixes en la seva major part, els comportaments es poden modificar i ensenyar. En altres paraules, seria difícil (alguns dirien impossible) que una persona mancada d'empatia desenvolupi aquest tret, però les conductes empàtiques, com ara escoltar activament les necessitats dels clients o abordar les seves inquietuds, sí que es poden fomentar a través de la formació i el desenvolupament.

Per tant, el nostre procés de recopilació de dades per al desenvolupament dels models de competències, que pot consistir en entrevistes, qüestionaris, *focus groups* o una combinació, se centra en conductes concretes i específiques que es poden ensenyar o modificar a través de la formació, el *coaching* i altres enfocaments de desenvolupament. De la mateixa manera, el model en si mateix s'expressa en termes de comportament. Aquest enfocament també facilita la validació d'un disseny de model de competències. És molt recomanable l'observació dels professionals més destacats quan sigui factible, a fi de validar que els comportaments continguts en el model descriguin amb precisió la forma en què aquestes persones duen a terme el seu treball.

Depenent dels seus objectius, la majoria de les empreses han definit l'abast dels seus models de competències de diverses maneres. Alguns models tenen per objectiu identificar les **competències bàsiques** (o *core*) que són rellevants i necessàries per a tots els membres d'una organització, independentment del seu nivell o funció. Tingueu en compte que el terme *competències bàsiques*, tal com s'utilitza aquí, es refereix als comportaments que es mostren a tots els nivells de la força de treball, en comptes de les fortalezes úniques d'un negoci, com de vegades s'entenen.

Per exemple, «reflectir els objectius empresarials particulars» és una competència bàsica d'atenció al client que ha de demostrar un representant del servei al client de primer nivell (responent una trucada telefònica al tercer timbre, utilitzant un llenguatge cortès i coses per l'estil), i també un director regional (resolent problemes dels clients mitjançant la coordinació de recursos organitzatius, analitzant els patrons de compra per a garantir la disponibilitat de productes i similars).

Altres models tenen la intenció d'identificar **les competències requerides per a l'efectivitat** en una determinada unitat, tipus de lloc de treball (com ara gerent o consultor) o posició (com, per exemple, gerent de planta o analista de mercat). En la seva versió més sofisticada, aquests models de competències tenen en compte la naturalesa específica de l'entorn extern i intern en què la persona ha d'operar, el tipus de client amb què la persona ha de tractar i qualsevol altre factor laboral específic que pugui requerir un conjunt especial de competències per a un rendiment efectiu.

Quan hàgiu de desenvolupar models de competències, tingueu en compte els punts següents. Malgrat que certes competències, com ara l'enfocament en el client o les habilitats per a resoldre problemes, poden ser genèriques en diverses organitzacions, els comportaments relacionats amb aquestes competències poden canviar de rol, lloc de treball o nivell d'una empresa a una altra.

Per exemple, les conductes involucrades en la venda reeixida d'automòbils poden diferir de les requerides per a vendre productes farmacèutics amb èxit (encara que les habilitats i els trets de personalitat poden ser els mateixos).

Dins de la mateixa organització, dos llocs de treball de gestió poden presentar desafiaments molt diferents i requerir habilitats molt diferents.

Perquè un model de competències sigui el més útil possible, s'ha de desenvolupar tenint en compte un rol específic. Per aquesta raó, fins i tot el millor model de competències estàndard del mercat, basat en recerques de molt alta qualitat, serà més efectiu si s'ha personalitzat.

1.2. Quines necessitats empresarials poden abordar els models de competències

1) Aclarir les expectatives del lloc de treball

Quan preguntem als professionals de recursos humans què hi ha de millorable en els sistemes tradicionals de gestió del talent, la resposta més freqüent és la falta d'acord sobre les expectatives i mesures del rendiment. Moltes persones lamenten que les decisions més importants sobre els recursos humans semblen arbitràries, que no es basen en un conjunt objectiu de criteris generalment acceptats dins de l'organització. Això és cert tant si estem discutint la selecció, la formació i el desenvolupament, l'avaluació o la planificació de la successió.

Un model de competències aborda aquesta preocupació responent dues qüestions:

- Quins coneixements, habilitats, actituds i característiques són necessaris per a fer el treball?
- Quines conductes tenen un impacte directe en el rendiment i l'èxit al lloc de treball?

En els sistemes de selecció, un model de competències garanteix que tots els entrevistadors busquin el mateix conjunt d'habilitats i característiques. En els sistemes de formació i desenvolupament, i d'avaluació, el model proporciona una llista de comportaments i habilitats que s'han de desenvolupar per a mantenir uns nivells satisfactoris d'acompliment. Per a la planificació de la successió, els models de competències asseguren que no solament els responsables de la presa de decisions se centrin en el mateix conjunt d'atributs i habilitats, sinó que aquests siguin importants i rellevants per a l'èxit de les posicions en consideració.

Però quan aclarim les expectatives de rendiment, els models de competències també serveixen per als interessos de les persones. Els requisits específics del lloc de treball proporcionen una comprensió clara del que s'espera d'aquestes, i la formació i el desenvolupament específics poden millorar el seu desenvolupament personal. Els sistemes d'avaluació centrats en l'ús de conductes i pràctiques concretes ofereixen a les persones un full de ruta per al reconeixement, la recompensa i el possible avenç.

Un enteniment compartit entre la direcció d'una empresa i els seus col·laboradors sobre com realitzar el treball i el que es necessita per a tenir èxit ajuda a augmentar la probabilitat de majors taxes de compromís, satisfacció laboral i l'assoliment d'objectius estratègics.

2) Contractar les millors persones disponibles

Al competitiu mercat de treball actual, on cada vegada és més difícil i costa més trobar les persones adequades, les organitzacions es volen assegurar que el seu pressupost de recursos humans es gestioni bé. Els models de competències es consideren una eina molt útil per a garantir que els sistemes de recursos humans facilitin i recolzin els objectius estratègics d'una empresa.

Quan aclarim quins comportaments i pràctiques concretes determinen l'eficàcia dels treballadors, els models de competències augmenten la probabilitat que els costos de contractació, com ara l'ús d'empreses de contractació externes i la signatura de bonificacions, contribueixen a assignar les persones més adequades als llocs de treball més adients.

3) Maximitzar la productivitat

El clima competitiu de l'economia global ha fet imperatiu que moltes empreses es tornin tan eficaces com sigui possible per a sobreviure. A mesura que les organitzacions prenen mesures dràstiques per a administrar els seus costos, s'adonen que la reenginyeria i altres millores de processos no són en si mateixes suficients per a garantir la competitivitat. Per a mantenir o millorar la productivitat, és essencial que les persones tinguin els coneixements, les habilitats, les actituds i les característiques necessàries per a ser eficaces.

Quan identifiquem bretxes d'habilitats rellevants, els models de competències ajuden a garantir que els pressupostos de formació i desenvolupament es gastin de manera intel·ligent (per exemple, en programes i experiències de desenvolupament dirigits a ensenyar habilitats i comportaments crítics). Els models de competències també permeten el desenvolupament de sistemes d'avaluació

que mesuren les persones en relació amb l'ús de comportaments i pràctiques que contribueixen directament a la competitivitat, animant tant al negoci com a la persona a enfocar-se en el que tingui el major impacte.

Com podem veure en l'exemple del grup financer català, els models de competències poden ajudar a enfocar els sistemes de selecció, formació i avaluació en les competències necessàries per a garantir la màxima productivitat.

4) Millorar les tècniques d'avaluació i desenvolupament del talent

En els últims anys, s'ha incrementat entre les companyies de l'Ibex l'ús de tècniques que permeten avaluar, desenvolupar i recompensar els comportaments dels subjectes. Per exemple, el procés d'avaluació de 360 graus (o *feedback* de 360 graus, o avaluació multifont) implica recopilar percepcions del supervisor d'una persona, col·laboradors directes, col·legues, membres dels equips de projecte, clients interns i externs i proveïdors, per a formar un retrat complet de la conducta al lloc de treball. L'avaluació realista que ofereix el procés ho converteix en una eina popular de formació i avaluació a moltes organitzacions.

Avaluació de 360 graus

El procés d'avaluació de 360 graus és útil per a descriure com les persones duen a terme realment el seu treball, però resulta més útil quan se centra en els comportaments necessaris per a realitzar el treball de la manera més efectiva. Els models de competències ajuden a garantir que aquest *feedback* es relacioni específicament amb les competències clau per a l'èxit individual i organitzacional.

5) Adaptació al canvi

En aquesta era de canvis ràpids, la naturalesa dels llocs de treball de les persones sovint està en flux i es requereixen noves habilitats per a assumir noves funcions a l'organització. Els models de competències proporcionen una eina per a determinar amb precisió quines habilitats es requereixen per a satisfer les diverses necessitats d'avui i les necessitats més valuoses del futur.

Prenguem l'exemple d'una companyia d'assegurances de vida en què els agents generals eren els responsables de gestionar les operacions globals de l'agència. Amb una major competència a la indústria, un mercat canviant i les necessitats mutables dels clients i dels agents, es va demanar als agents generals que se centressin més en el màrqueting estratègic, el desenvolupament del territori i la creació d'equips de lideratge. A la companyia li preocupava que les persones que estaven seleccionant per a cobrir els rols d'agent general poguessin no estar ben preparades per a fer front als reptes que sorgien en un entorn comercial tan canviant com el seu. Mitjançant l'ús d'un model de competències per a determinar els comportaments actualment necessaris pels agents generals, l'empresa es va adonar que el lloc de treball era molt diferent del que havia estat cinc anys enrere. A més de comptar amb les competències tradicionals, i fins i tot crítiques, utilitzades per a reclutar i desenvolupar agents, ara s'esperava que l'agent general es concentrés més intensament a pensar estratègicament i dirigir agències més complexes. En conseqüència, la companyia va poder començar a ajustar els seus criteris de selecció per a reflectir les demandes canviants del rol. També va poder determinar quin tipus de formació necessitaven els agents generals actuals mitjançant la identificació de les seves mancances en les qualificacions i decidir quines d'aquelles llacunes s'havien de tractar immediatament per a garantir un alt rendiment continuat.

6) Alinear els comportaments amb estratègies i valors organitzatius

Un model de competències pot ser una forma efectiva de comunicar als treballadors els valors de la direcció i el fet que les persones s'haurien d'enfocar en el seu propi acompliment. Per exemple, els sistemes d'avaluació per competències ajuden a distingir els individus amb les característiques necessàries per a construir i mantenir els valors d'una organització (treball en equip, respecte per l'individu, innovació o iniciativa, per exemple) d'aquells que no exhibeixen els comportaments que han de suportar aquests valors dia a dia. D'aquesta manera, els models de competències poden traduir els missatges generals sobre l'estratègia necessària i el canvi cultural en aspectes específics.

2. Com poden els models de competències millorar els sistemes de gestió del talent

Acabem de veure algunes de les necessitats de negoci que els models de competències poden cobrir. A continuació, examinarem com es poden aplicar en els sistemes de selecció, formació i desenvolupament, avaluació i planificació de la successió per a recolzar aquests objectius empresarials.

Els models de competències poden jugar un paper fonamental en tots els processos dels sistemes de gestió del talent. Identificant les competències necessàries per a ser efectives en un lloc de treball, una organització pot centrar la seva selecció, formació i desenvolupament, avaluació de rendiment i sistemes de planificació de successió sobre els comportaments que tenen més rellevància per a un rendiment reeixit.

Malgrat que la continuïtat, que els models de competències poden aportar als sistemes de gestió del talent, certament beneficiarà una organització, molts trien introduir aquests models en els seus sistemes de forma gradual. La millora d'un sistema de selecció o formació i desenvolupament, sobre la base dels resultats d'una anàlisi i disseny d'un model de competències, pot rebre un millor acolliment per part de la direcció que intentar també aplicar el model en l'avaluació i la planificació de la successió.

Factors, com ara la cultura de l'organització, la necessitat de negoci que s'està abordant i el compromís dels decisors principals, poden ajudar a determinar on començar a aplicar un model de competències dins d'un sistema de gestió del talent.

Figura 3. Resum dels avantatges d'utilitzar els models de competències per a cada sistema de gestió del talent

Sistema de gestió del talent	Beneficis
Selecció	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona una imatge completa dels requeriments del lloc de treball • Augmenta la probabilitat de contractar persones que tindran èxit • Minimitza la inversió en persones que no compleixen amb les expectatives • Garanteix un procés d'entrevista més sistemàtic • Ajuda a distingir les competències que es poden desenvolupar
Formació i desenvolupament	<ul style="list-style-type: none"> • Permet centrar-se en comportaments i habilitats rellevants • Garanteix el vincle amb la formació i el desenvolupament • Fa un ús més efectiu de la formació i el desenvolupament • Proporciona un marc de treball per a la direcció, la gerència i els <i>coach</i>
Avaluació de l'acompliment	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona una entesa compartida del que cal monitoritzar i mesurar • Centra i facilita la reunió d'avaluació de l'acompliment • Aporta un marc de referència per a obtenir informació sobre el comportament al lloc de treball
Planificació de la successió	<ul style="list-style-type: none"> • Il·lustra els coneixements, habilitats, actituds i característiques requerides • Proporciona un mètode per a avaluar la disponibilitat dels candidats • Enfoca els plans de capacitació i desenvolupament per a abordar les competències que manquen • Permet a una organització mesurar el seu <i>bench strength</i> (nombre d'individus d'alt potencial)

2.1. Beneficis d'utilitzar un sistema de selecció per competències

Malgrat que els sistemes de selecció per competències fa molts anys que existeixen, recentment han guanyat popularitat. Els estrets mercats de treball i la necessitat d'obtenir més rendiment d'uns efectius limitats a moltes organitzacions, fan que la decisió inicial de selecció sigui crítica des d'una perspectiva de cost i productivitat.

L'alta rotació i els llargs períodes d'ajust, fins que les noves contractacions aconseguen una capacitat completa de rendiment, erosionen ràpidament la competitivitat d'una organització. Molts càrrecs directius consideren la selecció com un mitjà per a diferenciar les seves organitzacions (a través de professionals que proporcionen un servei excel·lent al client, desenvolupant productes o lideratge, per exemple) i com a pedra angular per a construir i mantenir cultures altament competitives i efectives.

A continuació, us presentem formes en què els models de competències poden beneficiar el procés de selecció:

1) Proporciona una imatge completa dels requeriments del lloc de treball

Sovint, un procés de selecció se centra en un aspecte massa limitat dels requeriments del lloc de treball, com poden ser les habilitats informàtiques o financeres, sense tenir en compte les altres qualitats necessàries per a un rendiment eficaç. Un model de competències proporciona una imatge completa del que es necessita per a realitzar el treball, assegurant així que els entre-

vistadors busquin les característiques requerides per a fer bé el treball, a més dels coneixements, habilitats i actituds necessaris. Per exemple, un rendiment reeixit pot requerir l'habilitat de treballar com a part d'un equip, equilibrar múltiples prioritats i interactuar amb persones sobre les quals el candidat no té cap autoritat directa.

Els models de competències també proporcionen un mètode perquè els entrevistadors puguin oferir a les candidatures una imatge clara i realista del que s'espera d'aquestes.

2) Augmenta la probabilitat de contractar persones que tindran èxit

Poques situacions són més traumàtiques que contractar una persona per a una posició clau i que després aquesta no aconsegueixi contribuir de manera efectiva. Per a moltes persones que realitzen entrevistes, el procés sembla un joc d'endevinalles. Després de parlar amb un candidat durant un parell d'hores (suposant que així sia), com es pot determinar el potencial d'èxit de la persona al seu lloc de treball, més enllà d'un currículum persuasiu i una bona primera impressió?

La incorporació d'un model de competències en el sistema de selecció aborda aquest problema identificant aquelles competències amb una forta correlació amb els alts nivells d'acompliment al lloc de treball. D'aquesta manera, els entrevistadors poden descartar les candidatures que no tenen un conjunt mínim de coneixements, habilitats, actituds o característiques (o no mostren el potencial per a desenvolupar-los) i centrar-se, en canvi, en aquells amb un potencial major.

3) Minimitza la inversió en persones que no compleixen amb les expectatives

Les persones que no poden realitzar el treball pel qual han estat contractades poden tenir un gran impacte en la productivitat i la rendibilitat d'una empresa. Sia que se'n vagin a causa d'un acompliment deficient, perquè no els ha agradat el treball o perquè no encaixaven bé en la cultura de l'organització, el temps i els diners invertits en la seva contractació i formació es desaprofiten. A més, els costos per a la indemnització i la cerca de noves candidatures són alts, la productivitat es ressent fins que el reemplaçament aconsegueix la seva capacitat de rendiment esperada i els canvis de personal poden ser perjudicials per als equips o departaments afectats.

4) Garanteix un procés d'entrevista més sistemàtic

Massa sovint, les decisions de selecció es basen en la impressió inicial que l'entrevistador rep del candidat en un lloc de treball. Sentim la presència o l'absència de la «química adequada» durant l'entrevista. O fem un cop d'ull a la llista d'objectius d'una persona i ens quedem impressionats o preocupats

per saber fins a quin punt els seus coneixements tècnics o experiència són adequats als requisits del lloc de treball. Lamentablement, aquesta és solament una part de la informació necessària per a determinar si una candidatura tindrà èxit, especialment per a una posició de nivell baix en què un candidat pot tenir l'educació adequada, però amb una experiència limitada.

En una entrevista de selecció efectiva, l'única variable és el candidat. Els entrevistadors han de ser consistents del que busquen i com determinen si un candidat és adequat per al lloc de treball. Un model de competències ajuda a garantir que tots els entrevistadors es fixaran en els factors d'èxit relacionats amb el lloc de treball i que estaran comparant pomes amb pomes quan s'analitzin les qualificacions d'un candidat. També pot facilitar l'acord en les decisions de contractació per a garantir que tots els involucrats treballaran amb els mateixos criteris.

5) Ajuda a definir les competències que es poden desenvolupar

No és estrany quedar impressionat per una candidatura. Potser la persona posseeix la majoria de les habilitats bàsiques requerides i, a més, sembla agradable i eloqüent. No obstant això, potser identifiqui algunes llacunes en les seves habilitats. Abans de prendre una decisió de contractació, cal determinar si aquestes llacunes es poden abordar a través de la formació i el desenvolupament.

Si, per exemple, aquesta deficiència és una falta de coneixement d'un programari d'aplicació específic, podria decidir fer una oferta i inscriure la persona en un programa de formació durant la seva primera setmana d'acolliment. Ara bé, si la persona indica una incomoditat general amb les tecnologies de la informació, caldria prendre una decisió diferent. Cal preguntar-se si, atesa la fortalesa de les altres qualificacions del candidat i la importància de l'alfabetització digital per al lloc de treball, és desitjable arriscar-se amb la disposició i capacitat de la persona per a aprendre la tecnologia necessària. De manera similar, si algú és agradable i comunicatiu, però sembla tenir un baix nivell d'energia, és aquesta candidatura una bona opció per a l'alt ritme de treball d'un centre d'atenció al client?

Un model de competències pot ser molt útil per a donar resposta a aquestes preguntes. No solament aclarirà les competències més rellevants per a l'èxit, sinó que també podrà identificar els atributs i capacitats que es podran desenvolupar més fàcilment a través de la formació i aquells que seran menys «entrenables». Per tant, es podrà avaluar millor la informació disponible sobre una candidatura a un lloc de treball, jutjar la qualitat i la quantitat de formació que l'individu necessitaria per a un rendiment efectiu i després prendre una decisió informada i realista.

2.2. Beneficis d'utilitzar un sistema de formació i desenvolupament per competències

Els sistemes de formació i desenvolupament sempre han tractat d'abordar els coneixements, les habilitats i les actituds requerides per a un bon compliment al lloc de treball. No obstant això, no sempre s'enfoquen en les competències que són més rellevants o tenen el major impacte. Sovint, els esforços de for-

mació i desenvolupament estan impulsats per una necessitat o problema de negoci present (gestió del temps, treball en un entorn desregulat, negociacions), o de vegades per l'últim article o publicació de moda.

Utilitzar un model de competències com a base d'un sistema de formació i desenvolupament ajuda a prevenir una perspectiva a curt termini o seguir modes passatgeres, i contribueix a centrar el sistema en «el correcte» en comptes de «l'últim».

A continuació, vegem els beneficis principals d'un sistema de formació i desenvolupament per competències:

1) Permet centrar-se en comportaments i habilitats rellevants

A simple vista, aclarir les fortaleces i febleses d'una persona com a líder, gerent, membre d'un equip o tècnic especialista (en vendes, màrqueting, recerca i desenvolupament, fabricació, comptabilitat i similars) sembla senzill. Mètodes com ara rebre *feedback*, la introspecció personal, l'experiència, algun tipus de prova o una combinació d'aquests, poden donar una idea del que un individu sap fer bé i de les àrees en què necessita millorar. Però no sempre és tan fàcil com això.

Com se sap, per exemple, quan una fortalesa és veritablement un avantatge o una feblesa és una àrea que necessita un major desenvolupament? Algú podria estar orientant unes persones i gaudir interactuant amb unes altres, o un negociador terrible, però si aquests trets no són rellevants per al rendiment al lloc de treball, en quina mesura s'haurien de considerar? Òbviament, ser bo en alguna cosa és necessari, però no suficient. També és necessari que això sigui rellevant per al rendiment al lloc de treball.

Els models de competències juguen un paper important per a mantenir les persones i organitzacions enfocades en els coneixements, les habilitats, les actituds i les característiques que afecten l'acompliment. Aquests models també poden ajudar les persones a avaluar millor les seves capacitats actuals i determinar els comportaments que necessiten desenvolupar per a millorar la seva efectivitat.

Quan les persones tenen clar el que necessiten per a tenir èxit al seu lloc de treball, estan en millors condicions per a prendre decisions sobre la formació o el desenvolupament. És menys probable que s'inscriguin en programes que no contribuiran en el seu acompliment laboral solament per a completar un cert nombre d'hores de formació. Finalment, se senten encoratjades a ser més proactives en el seu propi desenvolupament.

2) Garanteix el vincle amb la formació i el desenvolupament

Un model de competències proporciona un enfocament per a les oportunitats en formació i desenvolupament, i garanteix que aquestes siguin les més rellevants per a l'èxit de l'empresa.

Tenint en compte el ritme accelerat de moltes organitzacions i la importància de mantenir la productivitat, la direcció ha de percebre la formació i el desenvolupament com a rellevants per als objectius de negoci abans de donar-los suport. Els sistemes que són reactius o que es basen en la intuïció o en una moda empresarial efímera són menys propensos a ser considerats com a creïbles i mereixedors d'uns pressupostos rellevants. Un sistema eficaç en formació i desenvolupament ha de tenir una visió de les necessitats de l'organització a llarg termini i s'ha d'enfocar a desenvolupar el talent actualment disponible en la plantilla per a satisfer aquestes necessitats. Un model de competències ben construït no solament es basa en els comportaments amb una forta correlació amb l'efectivitat al lloc de treball, sinó també en aquells coneixements necessaris per a desenvolupar i mantenir la cultura del treball necessària per a aconseguir els objectius estratègics de l'organització. D'aquesta manera, els models de competències també poden ajudar els departaments de recursos humans a determinar si és necessari desenvolupar programes de formació addicionals per a fer front a les necessitats organitzatives futures.

3) Fa un ús més efectiu de la formació i el desenvolupament

Com que centra els programes de formació i les activitats de desenvolupament al lloc de treball (*on-the-job*) en les habilitats i comportaments que recolzen l'estratègia i la cultura d'una organització, el model assegura que els recursos dedicats a aquests programes s'emprin correctament. L'ús d'un model de competències ajuda a eliminar les conjetures sobre on enfocar els recursos escassos, perquè distingeix entre els programes que tenen el major impacte en el rendiment i aquells amb poca rellevància per als comportaments que les persones necessiten al seu lloc de treball.

Els models de competències també poden ajudar a determinar qui necessita certes habilitats i en quin moment de les seves carreres professionals. Per tant, les persones reben formació i desenvolupament quan realment ho necessiten, la qual cosa augmenta la probabilitat que les habilitats rellevants s'aplicaran i es reforçaran a través de les experiències al lloc de treball. Aquest enfocament és millor que l'alternativa en què les persones s'obren camí a través de cada programa de capacitació en el currículum formatiu, independentment de la rellevància de les seves necessitats actuals de desenvolupament en els requisits del seu lloc de treball.

4) Proporciona un marc de treball per a la direcció, la gerència i els *coaches*

Una part essencial de qualsevol sistema de formació i desenvolupament és proporcionar *feedback* continu, identificar les oportunitats més útils de desenvolupament al lloc de treball i reforçar els conceptes i les tècniques apreses en els programes de formació (tot això forma part del paper de la direcció, la gerència i els *coaches*). La claredat i especificitat d'un model de competències permetrà complir aquests rols de la millor manera possible.

El model procura que tant el supervisor o *coach* com el col·laborador directe tinguin una visió compartida del que es necessita per a tenir èxit al lloc de treball. A més, proporciona exemples de comportaments que es poden utilitzar com a base per a les converses de desenvolupament de manera constructiva. Per exemple, una recomanació per a augmentar l'autosuficiència serà més pertinent quan el supervisor o *coach* sigui capaç d'oferir exemples de comportaments per a recolzar la competència (com podria ser la capacitat de treballar de forma independent durant períodes perllongats amb un mínim suport o orientació, o prenent la iniciativa). A més, els models de competències es poden utilitzar com a punt de partida per a ajudar els involucrats a determinar quines experiències al lloc de treball contribuiran al desenvolupament d'aquestes competències específiques.

2.3. Beneficis d'utilitzar un sistema d'avaluació de l'acompliment per competències

Tant la direcció i els professionals de recursos humans de les empreses com els consultors i acadèmics porten molt temps tractant de millorar els sistemes d'avaluació de l'acompliment. Malgrat que un observador extern podria dir que s'ha avançat força, moltes de les persones involucrades en ambdós costats del procés d'avaluació al·legarien que encara falta molt per fer:

- Falta d'acord sobre els criteris de rendiment.
- Falta d'equilibri en l'avaluació del que s'aconsegueix i com s'aconsegueix.
- Dificultat per a recopilar dades rellevants i suficients.
- Falta d'oportunitat perquè els supervisors observin els comportaments.
- Incapacitat de manejar i processar grans quantitats de dades sobre un individu (*big data*).
- Falta d'especificitat i concreció en les discussions sobre les deficiències de rendiment.

No es pot dir que el sistema d'avaluació de l'acompliment per competències sigui la panacea, però la incorporació dels models de competències en el sistema aporta una sèrie de beneficis que poden ajudar a resoldre molts d'aquests problemes.

1) Proporciona una entesa compartida del que cal monitoritzar i mesurar

En aquest cas, la introducció d'un model de competències en el sistema d'avaluació tractarà dues de les inquietuds de la nostra llista. La integració del model en els formularis d'avaluació garanteix un equilibri entre el «què» es fa i «com» es fa. La inclusió d'un model de competències indica que l'organització està preocupada no solament pels resultats sinó també pels comportaments i la manera en què s'aconsegueixen aquests resultats (valors).

Com hem vist en altres sistemes de gestió de les persones, el model de competències també proporciona al supervisor i als seus col·laboradors directes una visió compartida del que es considera rellevant i important per a un rendiment efectiu. El model, juntament amb els objectius específics de negoci establerts amb el col·laborador directe, descriu amb detall els criteris de rendiment que s'utilitzaran per a mesurar l'eficàcia i l'èxit en aquesta posició. Com a resultat, hi ha menys espai per a la subjectivitat i els malentesos entre els treballadors sobre el que s'espera d'aquests durant l'avaluació.

2) Centra i facilita la reunió d'avaluació de l'acompliment

Són pocs els supervisors que esperen amb entusiasme la reunió d'avaluació de l'acompliment (i això mateix també es pot dir dels treballadors avaluats). L'excepció, per descomptat, és quan solament cal donar bones notícies, però sembla que aquesta situació és poc freqüent. Els directius aspiren a poder discutir el comportament d'una persona d'una manera objectiva i útil que no posi l'individu a la defensiva. No obstant això, de vegades és difícil separar les característiques i les actituds de les habilitats i els coneixements a l'hora d'identificar les àrees que necessiten millorar. En altres ocasions, els avaluadors simplement estan desbordats per l'extens univers de les possibles conductes a discutir.

Un sistema d'avaluació per competències fa que aquest tipus de problemes sigui menys un obstacle. Els coneixements, les habilitats, les actituds i les característiques que són importants per a l'èxit es descriuen clarament, amb exemples de comportaments per a il·lustrar quan aquestes competències s'utilitzen eficaçment. Un model de competències ofereix als avaluadors un full de ruta per a saber com començar la discussió i en quines àrees centrar-se. Potser això no faci més agradable el fet de donar males notícies, però almenys ajuda que el diàleg sigui específic, concret i se centri en els comportaments.

3) Aporta un marc de referència per a obtenir informació sobre el comportament

Un procés d'avaluació idoni inclou un mètode simple i precís perquè un supervisor avalui l'acompliment professional. No obstant això, si la persona treballa de forma remota o el supervisor té col·laboradors directes en diversos centres de treball, o és responsable d'un gran nombre de persones, és poc probable que el procés d'avaluació de l'acompliment sigui simple o molt precís. I si el cap és nou en una unitat de negoci o empresa? A on pot acudir per a obtenir informació fiable sobre l'acompliment d'un col·laborador directe?

Quan s'identifiquen els comportaments específics més rellevants per a un rendiment efectiu, els models de competències ofereixen als supervisors un punt de partida. Si, per exemple, la competència «treballa en equip» s'ha considerat crítica, la persona responsable de la supervisió pot buscar evidències sobre comportaments en particular, com ara informar els altres sobre canvis en les prioritats, avaluar altres persones en la resolució de conflictes, etc.

Algunes empreses han començat a utilitzar processos i eines d'avaluació i desenvolupament de competències, com per exemple el procés d'avaluació de 360 graus, per a facilitar la recopilació d'aquestes dades. Com recordareu, aquest procés implica la recopilació d'observacions sobre el rendiment d'una àmplia gamma de persones: col·legues, col·laboradors directes de l'individu, clients, proveïdors, etc. En aquest cas, un supervisor pot basar els comentaris de l'avaluació no solament en la seva pròpia percepció, sinó també en les percepcions de les persones que potser estiguin en millor posició per a fer una avaluació.

Malgrat que hi ha alguns problemes pel que fa a l'ús d'un procés d'avaluació de 360 graus quan es prenen decisions sobre el salari i la promoció, moltes organitzacions consideren que el resultat (una imatge precisa i completa de l'acompliment d'un individu) és una raó de pes per a considerar aquesta opció.

2.4. Beneficis d'utilitzar un sistema de planificació de la successió per competències

Moltes organitzacions confessen tenir preferència per les **promocions internes**. Aquest enfocament és raonable des de diversos punts de vista: els candidats ja estan familiaritzats amb les diverses funcions de negoci de l'empresa, la seva cultura i objectius estratègics. La retenció maximitza el valor de les despeses de selecció i desenvolupament, i les oportunitats de promoció serveixen per a motivar la plantilla. Seguir aquest dictat, però, no és simple. Els sistemes efectius de planificació de la successió contenen quatre components clau:

- Una llista de les posicions en consideració.

- Acord entre els decisors sobre el que es requereix per a tenir èxit a cada posició.
- Una llista de qui està preparat ara mateix i per què.
- Una llista de qui estarà llest aviat, juntament amb les necessitats de desenvolupament de la persona i les accions recomanades per a cobrir els *gaps*.

Es podria dir que la planificació de la successió s'apropia d'elements d'altres sistemes de gestió del talent:

- **selecció** (criteris per a un bon rendiment i la identificació d'aquelles persones amb més probabilitats d'èxit),
- **formació i desenvolupament** (clarificació de les fortaleses i febleses, planificació del desenvolupament, formació en habilitats i al lloc de treball), i
- els **sistemes d'avaluació** (seguiment de progrés, *coaching* i avaluació).

En conjunt, aquests processos ajuden les organitzacions a identificar i desenvolupar les persones que creuen que tenen el potencial d'ocupar llocs de treball concrets i sovint de més nivell.

Lògicament, doncs, si els models de competències poden afegir valor a aquests altres sistemes, també contribuiran a l'eficàcia del sistema de planificació de les successions. A continuació, detallem alguns dels beneficis.

1) **Aclareix els coneixements, habilitats, actituds i característiques requerides**

Abans que una organització pugui començar a considerar la cobertura d'una posició clau, és necessari que identifiqui els requisits del lloc de treball i els factors que contribuiran a un bon rendiment. El disseny i validació d'un model de competències ajuda a definir les habilitats necessàries per a cobrir el rol i també aquells comportaments que són forts predictors d'èxit. Sovint, el procés també revela diferències significatives en els factors que contribueixen al rendiment efectiu en diversos llocs de treball. Per exemple, els requisits per al rendiment reeixit dels gerents de planta o direccions regionals poden variar segons la ubicació, la grandària del mercat, l'abast del negoci, etc.

La inversió de temps i diners per a desenvolupar un individu per a una posició clau i la importància de la posició en l'èxit de l'empresa, fa que aquestes decisions de planificació de les successions siguin especialment crítiques. Per descomptat, un sistema de planificació de la successió per competències no pot garantir que es prengui la decisió correcta. No obstant això, pot identificar

els coneixements, les habilitats, les actituds i les característiques necessàries en la posició, i els comportaments que van conduir a un rendiment reeixit en el passat.

2) Proporciona un mètode per a avaluar la disponibilitat dels candidats

Determinar quan els candidats estan preparats per a un rol requereix un mètode per a avaluar les seves fortaleses i febleses. Un model de competències, juntament amb els processos i eines més adequats per a l'avaluació i desenvolupament de les competències, permet avaluar aquestes qualitats.

El model de competències serveix per a crear una llista acordada dels criteris requerits per al lloc de treball. Com a resultat, les discussions entre els decisors sobre la disposició d'un candidat se centren en els atributs i característiques rellevants. L'ús de processos i eines d'avaluació de competències, com ara l'entrevista per competències o l'avaluació de 360 graus, pot millorar encara més aquestes discussions, aportant una perspectiva d'aquells que es veuen directament afectats pel comportament quotidià del candidat.

3) Enfoca els plans de capacitació i desenvolupament per a abordar les competències que falten

Els plans de successió efectius no solament identifiquen les persones que estan preparades per a la promoció, sinó que també generen un full de ruta per a desenvolupar altres candidats d'alt potencial. Novament, els models de competències i els processos d'avaluació i desenvolupament suposen una combinació poderosa per a identificar les àrees que requereixen millores, abans que un candidat pugui ascendir en una organització.

El model descriu les competències necessàries en el rol i el *feedback* proporciona un mètode per a avaluar les competències actuals d'una candidatura. Amb aquesta informació, un individu (treballant sol o amb un *coach*) pot determinar la formació presencial al lloc de treball necessària per a tancar les llacunes de coneixement, habilitat i actitud. Els candidats també es poden preparar buscant els tipus d'experiències amb què es puguin trobar en el rol en qüestió en el futur.

4) Permet a una organització mesurar «la força de la seva banqueta» (*bench strength*)

Els bons entrenadors esportius coneixen les fortaleses i febleses dels jugadors que s'asseuen a la banqueta, i no es veuen sorpresos quan arriba el moment de realitzar una substitució. Les organitzacions farien bé de seguir l'exemple. El moment en què es tracta de cobrir una posició clau no és el més adequat per a descobrir una escassetat de talent d'alt potencial.

Un sistema de planificació de la successió per competències permet a una empresa avaluar la seva *bench strength*. Les avaluacions individuals i col·lectives dels nivells competencials i dels comportaments rellevants poden ajudar a identificar la presència o absència de capacitats clau des del punt de vista organitzatiu. Aquesta informació es pot utilitzar per a prendre decisions relacionades amb altres sistemes de gestió del talent. Per exemple, l'organització pot determinar si els seus sistemes de selecció i formació tenen suficient èxit a l'hora d'atreure i desenvolupar persones amb la combinació adequada de coneixements, habilitats, actituds i característiques necessàries per a assegurar l'èxit de l'empresa a llarg termini.

2.5. Com estan usant les organitzacions els models de competències

Més enllà del desafiament que afronti una empresa (per exemple, un canvi de cultura a causa d'una fusió o adquisició, canvis en l'estratègia i valors empresarials, o la necessitat de respondre a moviments tàctics de la competència), la solució comença i acaba amb les seves persones. Són els treballadors de l'empresa els qui s'han d'adaptar a qualsevol canvi que es pugui produir, alinear el seu comportament amb les noves prioritats o preparar-se per a afrontar els reptes futurs.

Els models de competències ofereixen un mètode per a identificar les habilitats que les persones han de tenir per a abordar aquests problemes empresarials i garantir que els sistemes de recursos humans se centrin en els comportaments que són crítics per a l'èxit de l'organització.

Malgrat que un projecte de model de competències es pot emprendre amb propòsits molt diferents, hi ha certs aspectes comuns en tots aquests, que podríem resumir en les directrius següents:

- Assegurar sempre que el projecte del model de competències respongui a una necessitat empresarial específica, i que les persones de l'organització entenguin els motius estratègics per a desenvolupar-lo.
- Aconseguir el suport de la direcció. Això és imprescindible per a generar un compromís a tots els nivells de l'empresa i garantir que la iniciativa del model de competències aconseguirà els propòsits que es pretenen.
- Comunicar amb claredat i amb freqüència el propòsit del projecte, i el progrés assolit durant tota la durada del procés.
- Involucrar tantes persones com es pugui en la planificació i implementació del desenvolupament del model i en la iniciativa de recursos humans que

es basa. Una ràpida participació és la millor manera d'evitar que arrelin la resistència i la sospita.

- Assegurar que els comportaments en el model de competències siguin rellevants per als llocs de treball de les persones i que les persones percebin aquesta rellevància.
- Estar disposats a dedicar el temps i l'energia necessaris per a planificar detalladament el desenvolupament i la implementació del model, assignant els recursos apropiats i supervisant el progrés per a garantir que es mantingui en el curs dels seus objectius.

3. L'avaluació del talent a les organitzacions

3.1. L'entrevista

L'entrevista és una de les tècniques principals d'avaluació del personal i segurament la més utilitzada al món occidental, malgrat les múltiples crítiques que ha rebut al llarg del temps, fonamentalment a causa de la seva baixa validesa predictiva i de la seva escassa fiabilitat.

En concret, entre els problemes fonamentals que planteja l'entrevista tradicional i que afecten la seva fiabilitat i validesa predictiva, destaquen els següents:

- Les actituds dels entrevistadors afecten la interpretació de les respostes dels entrevistats.
- Els entrevistadors es deixen influenciar més per les informacions desfavorables dels candidats que per les favorables.
- Els entrevistadors solen tendir a prendre la decisió final sobre la idoneïtat o no d'un candidat durant els primers minuts de la conversa.
- Les primeres impressions poden arribar a tenir una major importància en les decisions de l'entrevistador que els mateixos fets relatats pel candidat.
- Aspectes com ara la raça, el sexe o que el candidat tingui algun tipus de discapacitat poden influir en les decisions de l'entrevistador.

L'entrevista per competències sorgeix com a resposta davant les nombroses crítiques i objeccions a la subjectivitat i poca fiabilitat de l'entrevista clàssica, ja que permet combinar les seves característiques amb les dels procediments estandarditzats d'avaluació del personal, en un intent de maximitzar els seus avantatges i minimitzar els seus inconvenients.

3.1.1. L'entrevista de selecció de personal

L'entrevista és un procés de comunicació interpersonal que té com a finalitat obtenir informació per aconseguir un objectiu prèviament establert.

Aquesta definició tan general inclou tot tipus d'entrevistes: selecció, promoció, avaluació del rendiment, sortida, etc.

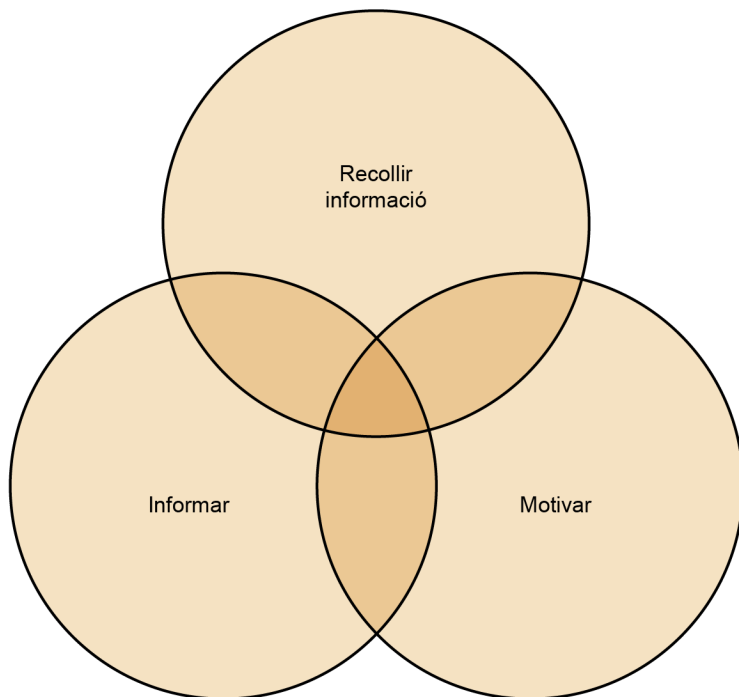
Quan l'entrevista es duu a terme dins d'un procés de selecció de personal, es defineix de forma més precisa com una conversa preparada en què l'entrevistador, d'una banda, informa el candidat sobre el lloc de treball i l'empresa a què es desitja incorporar i, per una altra, recull informació sobre el candidat, que li permetrà determinar si posseeix les competències exigides per a desenvolupar el treball i les seves possibilitats de projecció futura dins de l'empresa.

Actualment, a causa dels canvis cada vegada més ràpids que es produeixen al món del treball i als quals, per tant, estan sotmesos tots els llocs, a què s'han d'adaptar els seus ocupants per a continuar mantenint els seus nivells d'eficàcia i eficiència, i d'aquesta forma contribuir a mantenir o augmentar els nivells de competitivitat de l'organització, no és suficient buscar la persona que millor s'adequa a un lloc de treball concret, per a realitzar unes tasques determinades, sinó que cal buscar una persona que s'integri a l'organització. Per això, s'inclou com a factor avaluatiu la **possibilitat de desenvolupament professional** de l'individu en la mateixa.

Així, l'entrevista ha de perseguir, en qualsevol cas, els objectius generals següents:

- Comprovar que el candidat reuneixi els requisits necessaris per a exercir satisfactòriament el lloc de treball quant a coneixements, experiència, competències, motivació i interessos.
- Facilitar al candidat les dades sobre l'organització i el lloc de treball, perquè pugui determinar si està interessat en aquest.
- Produir en el candidat una bona imatge de l'organització, per mitjà de la seva manera de tractar el personal. Pel que fa a aquest objectiu, el paper principal el juga l'entrevistador, a causa que és aquest qui manté el contacte personal amb els candidats i, per tant, qui actuarà com a principal motivador cap a l'empresa i el lloc.

Figura 4. Objectius de l'entrevista



Els tres objectius especificats són igualment importants ja que, al mateix temps que l'entrevistador ha de poder obtenir informació suficient sobre el candidat que li permeti determinar la seva idoneïtat o no al lloc, el candidat haurà d'obtenir la necessària per a comprovar si el lloc s'adapta als seus interessos i necessitats personals o professionals. Així mateix, independentment del resultat final de l'entrevista i de les decisions que es prenguin al llarg del procés de selecció, i que els candidats siguin acceptats o no, aquests han de tenir una bona imatge de l'organització.

En suma, podem resumir els propòsits o usos de l'entrevista en tres: **recollir informació, informar i motivar.**

3.1.2. Tipus d'entrevistes en selecció de personal

Dins de les entrevistes realitzades en selecció de personal, es poden distingir diferents tipus en funció de les variables que exposem a continuació.

1) Segons el **tipus de conducció** amb què es dugui a terme, es pot parlar de dos tipus d'entrevistes:

a) Entrevista estructurada

En aquesta, l'entrevistador intenta recollir, de forma sistemàtica i precisa, informació concreta sobre el subjecte en relació amb el lloc de treball.

Aquest tipus d'entrevista exigeix una alta planificació i preparació prèvies de totes i cadascuna de les preguntes que seran formulades als diferents candidats, ja que s'han de plantejar sempre les mateixes a tots aquests.

Aquest tipus de format d'entrevista té l'avantatge de permetre obtenir la mateixa informació de tots els subjectes entrevistats i, per tant, facilitar la comparació del perfil de competències dels candidats amb el perfil d'exigències del lloc. Així mateix, autors com ara Latham (1989), Campion, Campion i Hudson (1994) i Campion i Arvey (1989), entre d'altres, consideren que la seva utilització augmenta la fiabilitat interjutges i la validesa de l'entrevista. No obstant això, malgrat que els seus avantatges són importants, també presenta alguns inconvenients que cal tenir en compte:

- La informació que s'obté està molt limitada per les preguntes prèviament preparades, dificultant l'adaptació d'aquestes a les característiques i respostes del subjecte. I eliminant, d'aquesta forma, un dels avantatges principals de l'entrevista com és la seva flexibilitat.
- Exigeix un gran esforç i temps per a la seva preparació, per la qual cosa cal analitzar la rendibilitat de la seva utilització enfront d'altres formats.
- Pot resultar incòmoda per als candidats, ja que s'assembla força a un qüestionari, per la qual cosa no és aconsellable la seva utilització durant tota l'entrevista.

b) Entrevista lliure o no estructurada

És una entrevista molt poc utilitzada actualment en la selecció de personal en particular i en l'avaluació en general. En aquesta, l'entrevistador planteja les preguntes que estima oportunes durant el transcurs de la conversa, generalment ajudat únicament per una guia o fitxa en què es contemplen els temes principals que seran tractats.

c) Entrevista semiestructurada

En la pràctica, és la més habitualment utilitzada a les organitzacions, independentment que s'empri o no l'enfocament per competències.

En aquest tipus d'entrevista, l'entrevistador té preparats un conjunt de temes i preguntes que realitzarà durant la mateixa, i generalment, segueix una sèrie de blocs temàtics (coneixements teòric/pràctics, experiència professional, competències, interessos, etc.), i en funció de les respostes que vagi donant el subjecte, podrà anar alterant l'ordre de les preguntes i el dels blocs tractats que tingui previst realitzar, modificant també la profunditat amb què abordarà cadascuna d'aquestes.

Aquest tipus d'entrevista permet combinar els avantatges de les estructurades i de les no estructurades, minimitzant els seus inconvenients.

2) Segons el **nombre de persones que intervenen** en l'entrevista:

a) Entrevista individual o cara a cara

En què un subjecte és entrevistat per un únic entrevistador. És la més habitual en la gestió dels recursos humans.

b) Entrevista de grup

Diversos candidats són entrevistats simultàniament per un o diversos entrevistadors. És un tipus d'entrevista molt poc utilitzat, a causa de la gran coordinació que exigeix entre els diferents entrevistadors, el fet que els candidats es poden sentir cohibits a expressar els seus interessos, opinions personals, etc. davant dels «competidors» potencials i la gran quantitat de temps que pot requerir la seva realització si realment es vol fer una avaluació de les competències de tots i cadascun dels subjectes.

c) Entrevista de panell

Diversos entrevistadors fan preguntes simultàniament a un mateix candidat. Normalment, quan s'utilitza aquesta entrevista en un procés de selecció, solen participar dos o tres entrevistadors, un dels quals sol ser un tècnic de recursos humans, la funció del qual és determinar si el candidat posseeix les competències estratègiques i comunes requerides pel lloc, i fer estimacions sobre la seva adaptació a l'organització, mentre que els altres són experts en el treball i, per tant, la seva funció principal és la d'avaluar les competències tècniques del candidat.

3) Segons el **lloc que ocupa en el procés de selecció**

a) Entrevista de preselecció o de contrastació de dades

És aconsellable que, abans de dur a terme qualsevol tipus d'examen (psicològic, cultural o professional), es realitzi una entrevista prèvia de contacte, situació molt menys impersonal que un examen.

Aquesta entrevista és el primer contacte directe del candidat amb l'organització. Per tant, a més de recollir la informació necessària per a poder comprovar que reuneix el nivell de qualificació requerit pel lloc, se li facilitaran dades sobre l'organització i el treball que se li ofereix, intentant produir una bona impressió, tant de l'empresa com de la seva manera de tractar el personal.

En l'actualitat, són molts els professionals que consideren que la realització d'aquest tipus d'entrevista no és rendible per la quantitat de temps i esforç que exigeix a causa del nombre tan elevat de candidats que es presenten a la majoria de les ofertes d'ocupació.

No obstant això, en nombroses ocasions, no incloure-la en el procés de selecció és un error, si es té en compte que es pot realitzar telefònicament i la seva durada és d'aproximadament uns 10 minuts. Per això, abans d'eliminar-la del procés de selecció, cal preguntar-se la raó per la qual s'ha rebut un nombre de candidatures excessives en relació amb el lloc ofert.

b) Entrevista en profunditat o de selecció

Es realitza, en general, en un moment posterior a les proves i com a pas previ a la presentació dels candidats preseleccionats al responsable de la unitat de l'empresa en què s'integrarà el futur treballador.

En funció de les dades que es posseeixin sobre el candidat, a través dels contactes anteriors que s'hagin mantingut, el currículum que hagi presentat, els resultats de les proves que se li hagin realitzat, etc., en aquesta entrevista es tractarà, sobretot, de comentar aquells aspectes que no hagin quedat suficientment clars anteriorment, conèixer les motivacions del candidat cap al lloc i cap a l'empresa, assegurar-se que aquest podrà i voldrà realitzar el treball, que s'adaptarà a l'organització i s'integrarà a l'equip de treball de què formarà part. Això és, que reuneix les competències incloses en el perfil d'exigències, i també els interessos i motivacions adequats.

Entrevista en profunditat

A causa de la seva importància, més endavant explicarem el procés de desenvolupament de l'entrevista en profunditat utilitzant l'enfocament per competències.

3.1.3. Errors en l'entrevista

Durant l'entrevista, es poden cometre una sèrie d'errors que és necessari conèixer per a poder prevenir-los, ja que poden arribar a invalidar-la com a instrument d'avaluació.

En realitat, molts dels problemes que es plantegen pel que fa a la seva validesa i fiabilitat es deuen als errors que cometen els entrevistadors.

Sense ànim de ser exhaustius, els errors més comuns que es poden cometre durant la realització d'una entrevista són els següents:

1) **Efecte halo.** És un dels errors més habituals, sobretot en entrevistadors amb una experiència escassa. Es produeix quan l'entrevistador fa un judici completament favorable o desfavorable sobre l'entrevistat, basant-se únicament en una sola qualitat o característica del mateix.

2) **Efecte de contrast.** Aquest tipus d'error es produeix quan l'entrevistador, conscientment o inconscientment, compara el subjecte que està entrevistant amb els que ha entrevistat anteriorment. Per exemple, pot fer-se un judici molt favorable d'un candidat «normal», pel fet d'haver entrevistat abans un candidat «mediocre».

3) **Idees preconcebudes.** És l'error que es comet quan l'entrevistador es deixa influir pels possibles prejudicis o idees preconcebudes que té sobre el subjecte, interpretant les paraules, els gestos, etc. d'aquest en funció d'aquests prejudicis.

4) **Les primeres impressions.** Es refereix a aquelles situacions en què l'entrevistador pren una decisió sobre l'entrevistat en funció de la primera impressió que li ha causat aquest.

5) **Experiència anterior.** Es produeix quan l'entrevistador es deixa portar en els seus judicis simplement pel tipus d'experiència que té el candidat sobre el treball en qüestió.

6) **Projecció.** Es refereix a la tendència de l'entrevistador a comparar les característiques del subjecte amb les seves pròpies, prenent les seves decisions en funció d'aquesta comparació.

7) **Entrevista estereotipada.** És l'error que es produeix quan l'entrevistador realitza les entrevistes de «forma uniforme», sent cadascuna de les que porta a terme una còpia fidel de les anteriors, amb independència dels objectius de l'entrevista i de les característiques dels entrevistats.

8) **Formulació de preguntes.** Hi ha diversos errors que es poden cometre quan es formulen les preguntes durant l'entrevista:

- **La pregunta clau.** Cal no oblidar, en cap moment, que els resultats d'una entrevista no poden dependre, en cap cas, de la resposta de l'entrevistat a una, dues o tres preguntes. Aquests errors són extensibles a tots els tipus de preguntes. És important tenir en compte que, a més que les preguntes clau no existeixen, igual que no es pot acceptar o rebutjar un candidat pels seus resultats en una prova, tampoc no ho pot ser per les seves respostes a dues o tres preguntes.
- **Les preguntes tòpiques.** Són aquelles que es formulen en totes i cadascuna de les entrevistes, malgrat que en alguns casos no siguin rellevants per a l'objectiu de la mateixa, per la qual cosa solament allarguen la seva durada, sense aportar informacions rellevants sobre el subjecte, i poden crear un cert malestar en aquest.
- **Les preguntes de suggeriment.** Cal reduir al mínim el nombre de preguntes d'aquest tipus (aquelles que porten implícita la resposta) que es formu-

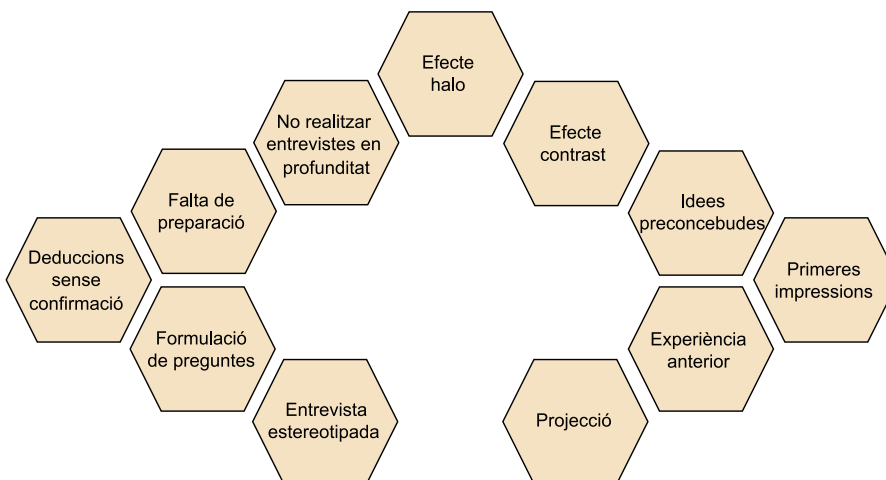
len a l'entrevistat, tret que es plantegin per a aprofundir posteriorment en el tema.

9) Fer deduccions sense buscar la confirmació. Es refereix a aquelles situacions en què l'entrevistador, a partir d'algunes de les informacions rebudes, elabora unes conclusions que van més enllà d'aquestes informacions i no les confirma amb l'entrevistat.

10) Falta de preparació de l'entrevista. És un error típic dels entrevistadors amb una dilatada experiència i que consideren que no és necessari preparar l'entrevista, ja que coneixen exactament quines preguntes fer a cada moment. No obstant això, perquè l'entrevista sigui una eina d'avaluació fiable, vàlida i útil, és necessari dur a terme una preparació i planificació minuciosa i sistemàtica de la mateixa, adaptant cadascuna a les exigències de cada lloc i a les característiques de cada candidat.

11) No realitzar entrevistes en profunditat. És relativament habitual que en la pràctica únicament es desenvolupin entrevistes en profunditat per a llocs tècnics, de comandament i directius. És a dir, per a aquells que es considera que són «importants» per a la consecució dels objectius de l'organització, reduint la resta a meres contrastacions de dades, en què únicament es comprova que els candidats reuneixin el nivell de qualificació exigida pel lloc (formació i experiència). Per contra, això suposa un error greu.

Figura 5. Errors en l'entrevista



3.1.4. Tipus de preguntes en l'entrevista

Hi ha diferents formes de plantejar una mateixa pregunta, òbviament, en funció dels objectius de la mateixa, del tipus de conducció de l'entrevista, del nombre de participants i de l'experiència de l'entrevistador. La gamma de preguntes serà més o menys àmplia. En general, els tipus principals de preguntes que es poden utilitzar durant una entrevista són els següents:

1) **Preguntes obertes.** Són totes aquelles que han de ser contestades amb una explicació més o menys àmplia. Són les més adequades per a començar una entrevista, i també per a canviar de bloc temàtic. Serveixen a l'entrevistador per a tenir una visió global d'un tema i, a partir d'aquí, dirigir la conversa cap a punts més concrets en què desitja indagar. Per exemple, una pregunta oberta per a explorar l'experiència laboral seria: podria explicar-me la seva trajectòria laboral?

2) **Preguntes tancades.** Són les que es contesten amb una paraula, normalment amb un «sí» o un «no». Són clares i eviten divagacions, són molt utilitzades durant la seqüència final de preguntes en l'entrevista per competències, ja que permeten concretar l'experiència que està sent relatada. Per exemple: «Tindria algun inconvenient a traslladar el seu lloc de residència?».

3) **Preguntes directes.** S'utilitzen, sobretot, per a concretar les informacions que el subjecte està proporcionant. Són molt utilitzades en l'entrevista per competències. Per exemple: «Digui'm un problema important que vostè hagi hagut de resoldre per si mateix».

4) **Preguntes indirectes.** Aparentment pretenen obtenir una informació, però el seu objectiu veritable és un altre. Per exemple, si es desitja conèixer quin tipus de relació mantenia el subjecte amb els seus companys de classe, una pregunta que se li podria fer és: «Sortia vostè amb els seus companys de classe fora de la facultat?». Si la relació és d'amistat, segurament serà contestada afirmativament, i si no és així, la pregunta convida a ser resposta amb un comentari o explicació.

Figura 6. Tipus de preguntes en l'entrevista

Preguntes obertes	Preguntes tancades
D'aclariment De comparació De suggeriment Projectives Situacionals o hipotètiques Basades en l'última resposta Elecció múltiple	D'identificació De selecció Definitives
Preguntes directes	Preguntes indirectes

Saber emprar adequadament les possibilitats dels diferents tipus de preguntes és tot un art que un bon entrevistador ha de dominar.

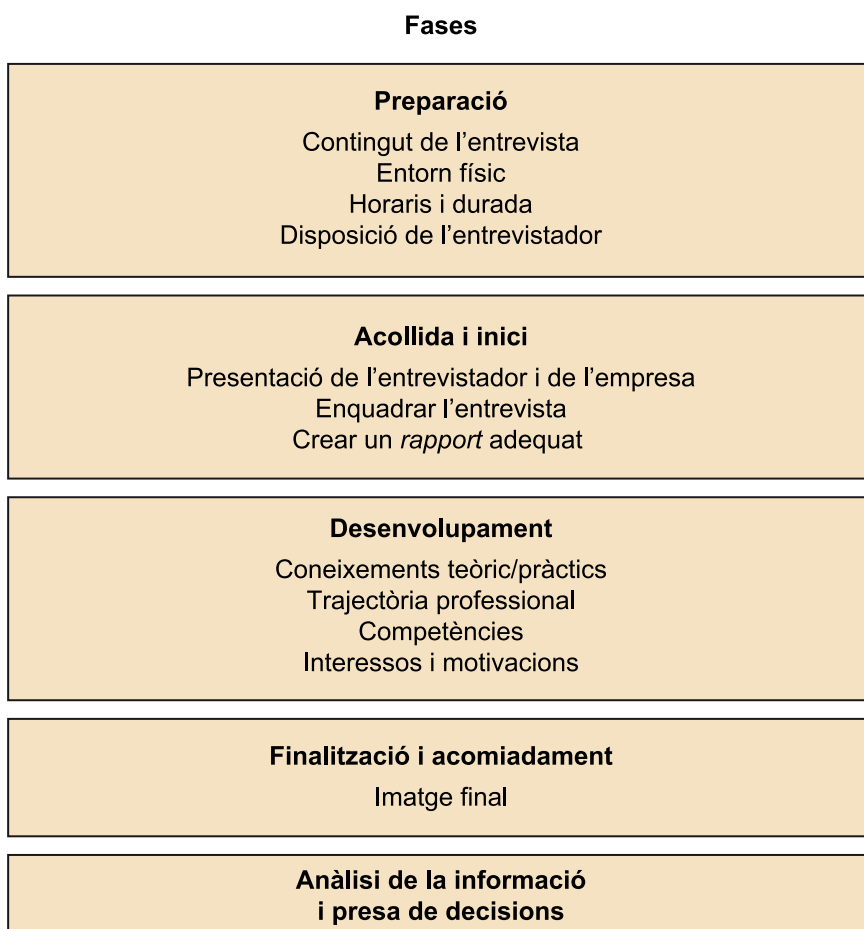
3.1.5. L'entrevista per competències

L'entrevista per competències es pot definir com una entrevista semi-estructurada, focalitzada en l'obtenció d'exemples conductuals de la vida laboral, acadèmica o personal de l'entrevistat, susceptibles de ser utilitzats com a predictors dels seus comportaments futurs en el treball.

Aquest tipus d'entrevista està basada en la metodologia de l'entrevista conductual o entrevista d'incidents crítics i parteix del principi que el millor predictor de la conducta futura és la conducta passada. És a dir, si una persona ha estat capaç de desenvolupar un comportament en el passat, en circumstàncies similars el podrà tornar a repetir.

L'entrevista per competències, perquè realment sigui eficaç i permeti aconseguir els objectius definits per a la mateixa, implica el desenvolupament d'una sèrie de fases, que variaran en amplitud i durada en funció de les exigències del lloc i de les característiques específiques del candidat.

Figura 7. Fases de l'entrevista per competències



Preparació de l'entrevista

És la primera fase i la base sobre la qual es construirà posteriorment tota l'entrevista. Una preparació inadequada dificultarà que es puguin prendre decisions encertades sobre el grau d'adequació del candidat al lloc i a l'organització.

La preparació de l'entrevista fa referència bàsicament a quatre aspectes:

- el contingut de l'entrevista,
- l'entorn físic,
- horaris i durada, i
- la disposició de l'entrevistador.

Acolliment del candidat i inici de l'entrevista

És un dels moments més delicats i més importants, ja que marcaran la dinàmica i el clima de tota l'entrevista. Per tant, cal dedicar-li una atenció especial.

Per a l'entrevistat, l'entrevista suposa una situació incòmoda i d'examen que, com totes les d'aquest tipus, li genera ansietat. L'objectiu d'aquesta fase consisteix en ajudar el subjecte a vèncer la seva sensació d'incomoditat i crear un clima agradable entre aquest i l'entrevistat, i d'aquesta forma establir una comunicació eficaç de doble via.

Desenvolupament de l'entrevista

Una vegada iniciada l'entrevista i generat un *rapport* adequat, el pas següent és el desenvolupament pròpiament dit de l'entrevista. Malgrat que l'extensió i profunditat amb què s'abordin els diferents blocs temàtics dependrà de les característiques del candidat (per exemple, amplitud de la seva experiència laboral) i de les exigències que plantegi el lloc de treball, generalment l'entrevista s'estructurarà en les àrees que es descriuen a continuació.

1) Coneixements teòric-pràctics

L'objectiu d'aquesta àrea és comprovar que el candidat posseeix els coneixements teòric-pràctics exigits per a l'acompliment correcte del lloc, i també les raons que el van portar a la seva adquisició (això és, els seus interessos i motivacions).

2) Experiència professional

L'objectiu d'aquest bloc temàtic és conèixer el contingut i context dels treballs exercits prèviament pel candidat i analitzar les seves similituds i diferències amb les exigències del lloc de treball a cobrir.

Aquesta àrea és considerada, en principi, com una de les que proporciona una millor oportunitat per a predir l'acompliment futur que el candidat tindrà al lloc de treball a què opta, perquè permet analitzar les activitats que ha hagut de desenvolupar a llocs anteriors i, per tant, les competències que posseeix.

Al final d'aquest bloc, l'entrevistador haurà de tenir clar si el tipus d'experiència del subjecte i l'amplitud de la mateixa es corresponen amb l'especificada en el perfil d'exigències del lloc.

Tal com es pot comprovar, tant l'àrea de coneixements com la d'experiència permeten avaluar si el candidat posseeix el nivell de qualificació requerit pel lloc i les competències tècniques necessàries per al seu acompliment.

3) Competències

És el gruix de l'entrevista; quan finalitza aquesta fase, l'entrevistador ha de tenir informació suficient per a poder determinar si el candidat posseeix o no cadascuna de les competències incloses en el perfil d'exigències del lloc.

La utilització de l'entrevista per competències requereix que l'entrevistador formuli preguntes sobre fets específics del passat del subjecte, que s'hagin produït en la seva vida laboral, formativa, familiar, etc. i que posin de manifest que el candidat ha posat en pràctica els comportaments inclosos a cada competència. Perquè els exemples conductuals descrits pel subjecte siguin útils i l'entrevistador pugui valorar si el candidat posseeix la competència i el seu nivell de desenvolupament, aquests hauran de ser prou detallats.

4) Interessos i motivacions

En aquesta àrea és on, generalment, se sol demanar al candidat que traci el seu propi pla de carrera, comenti les seves aspiracions futures, els seus interessos professionals i les seves motivacions. És a dir, se li demana que defineixi les seves metes professionals. Aquest tipus d'informacions permet conèixer si les necessitats i els interessos del candidat podran ser satisfets per l'organització tenint en compte, per exemple, si el pla de carrera que ha traçat el candidat coincideix amb les possibilitats de desenvolupament que li pot proporcionar l'organització.

Abans de donar per finalitzada l'entrevista, és convenient preguntar al candidat si hi ha alguna dada o informació que consideri que sigui important per a la seva candidatura i que, no obstant això, no s'hagi tractat al llarg de l'entrevista.

Finalització i comiat

Es posarà fi a l'entrevista quan:

- El candidat es reveli clarament com a no idoni per al lloc de treball.
- L'entrevistador consideri que ha recollit tota la informació que pretenia i, per tant, estima que posseeix tots els elements de judici que li permetran prendre una decisió.

Abans de tancar l'entrevista, es deixarà un temps perquè el candidat formuli totes aquelles preguntes que consideri oportunes, tant sobre el treball com sobre l'empresa, ja que normalment la informació que fins aquests moments se li ha proporcionat pot haver estat força escarida.

Després d'haver contestat les preguntes del candidat, es procedirà al tancament de l'entrevista. Aquest és un aspecte molt important. Qualsevol que sigui el resultat de l'entrevista, el candidat ha de tenir una imatge excel·lent de l'organització i de la forma de tractar les persones. Per a això, s'ha d'emprar la mateixa cortesia tant amb els candidats que siguin acceptables com amb els que no són adequats per al lloc de treball.

Anàlisi de la informació i presa de decisions

La presa de decisions és la fase final de tota entrevista de selecció i és el moment de determinar el grau d'adequació del candidat al lloc.

Per a evitar que es produeixin alguns dels errors que hem exposat anteriorment, no s'haurà de prendre la decisió final sobre el candidat fins que no hagi finalitzat l'entrevista i es tinguin organitzades totes les informacions.

Al llarg de l'entrevista, l'entrevistador haurà anat prenent notes sobre les respostes proporcionades pel candidat respecte a cadascuna de les àrees i competències, per exemple, emprant escales descriptives en cadascun dels seus ancoratges per a valorar les respostes.

És important que, quan l'entrevistador estigui avaluant cada competència, no solament decideixi si hi ha evidència que el candidat la posseeix i en quin nivell, sinó que a més haurà de recolzar les seves opinions amb exemples de les respostes donades pels entrevistats que expliquin o justifiquin la seva decisió.

A l'hora d'interpretar els resultats de l'entrevista i prendre la decisió final sobre quin candidat passa a la fase següent del procés de selecció o és contractat, és fonamental analitzar els aspectes relacionats amb: la **persona**, el **lloc** i l'**organització**.

En aquesta fase, l'entrevistador ha d'analitzar el grau de convergència dels tres factors, a través de la complementarietat de les seves necessitats i oferiments, per a aconseguir la major satisfacció tant de l'empresa com de la persona.

Les conclusions a què s'arribi sempre seran contrastades i avaluades amb referència al lloc de treball i a l'empresa.

Per a assegurar la presa de decisions de qualitat, és molt útil respondre les preguntes següents:

- El candidat posseeix les competències o el potencial necessari per a exercir el lloc?
- El candidat ha mostrat un clar interès i motivació cap al lloc i l'organització?
- El candidat s'integrarà a la cultura, els valors i l'estil de treball de l'organització?
- El candidat s'adaptarà a l'equip de treball existent?

En definitiva, es tracta de comprendre i predir el rendiment futur d'una persona, partint del seu present i el seu passat.

Redacció de l'informe

L'**informe** és el document en què l'entrevistador reflecteix per escrit les conclusions a què ha arribat després d'analitzar la informació recollida durant l'entrevista i en què justifica les seves decisions.

Quan redacta l'informe, l'entrevistador ha de recolzar les seves decisions en els exemples conductuals que ha anat relatant el candidat i que aquest ha anat registrant al llarg de la conversa, ja que aquestes informacions són les que indicaran en quin grau els candidats posseeixen les competències incloses en el perfil d'exigències del lloc de treball.

3.2. Les proves situacionals

La utilització creixent de les proves situacionals es deu, fonamentalment, al fet que han demostrat ser una de les eines més útils i precises per a l'avaluació i el desenvolupament de les competències, ja que durant la seva realització els subjectes han de posar en pràctica els coneixements, habilitats/destreses i actituds necessàries per a dur a terme els comportaments que els permetin solucionar el problema o la situació concreta que se'ls planteja. Per a això, es

recrea una situació que simula les condicions i exigències que planteja una activitat laboral, a què els subjectes hauran de fer front posant en pràctica els comportaments exigits per a la seva realització eficaç, eficient i segura.

D'acord amb Le Boterf (1991), es poden definir les **proves situacionals** com el conjunt de tècniques i exercicis que permeten simular, totalment o parcialment, una situació en què els subjectes han d'aplicar les competències que exigeix l'acompliment eficaç, eficient i segur d'una tasca o activitat laboral concreta.

La importància de l'ús de les proves situacionals dins de l'enfocament de les competències es deu als avantatges que presenten, pel que fa a altres tècniques d'avaluació i formació del personal, entre les quals destaquen les següents:

- Tenen una gran validesa aparent, perquè els subjectes perceben l'existència d'una alta relació entre els exercicis que estan realitzant i el treball que realitzen o que hauran de dur a terme. Com a conseqüència, s'afavoreix la seva implicació i participació activa.
- Aporten informació realista sobre les competències dels subjectes per a dur a terme les activitats i responsabilitats incloses al lloc de treball que ocupen o ocuparan, la qual cosa permet conèixer els seus punts forts i febles, facilitant posteriorment la presa de decisions.
- Es poden avaluar/desenvolupar diverses competències al mateix temps.
- Es poden realitzar tant individualment com en grup, per la qual cosa, depenent de les exigències del procés d'avaluació o formació, es poden ajustar tant a una situació com a una altra.
- Si estan ben construïdes, contribueixen a augmentar la validesa i fiabilitat de les avaluacions realitzades.
- Es poden utilitzar per a diferents objectius d'avaluació i formació del personal.

No obstant això, les proves situacionals presenten, també, una sèrie d'inconvenients que poden limitar la seva aplicació:

- Alt cost de disseny i aplicació, ja que, d'una banda, és necessari dissenyar exercicis específics per a cada organització i lloc de treball i, per una altra, l'aplicació d'algunes de les proves pot exigir molt temps.

- En el cas de treballs mecànics, cal prevenir la possible ocurrència d'accidents, per la qual cosa caldrà incorporar les mesures adequades de seguretat.
- L'equipament pot ser costós o es pot espatllar amb facilitat. En aquests casos, es pot acudir a les simulacions per ordinador.
- Els exercicis en què s'empren materials reals dels llocs de treball han de ser actualitzats contínuament, en funció dels canvis que es produeixin en els mateixos, per a assegurar els nivells adequats de validesa i utilitat.

A causa que l'elaboració de les proves situacionals és costosa en temps, energia i recursos, és fonamental que durant el seu disseny i elaboració es treballi, en tot moment, de forma sistemàtica per a assegurar que s'estan complint els criteris de validesa, fiabilitat i utilitat necessaris.

Per a assegurar la validesa de les proves situacionals s'haurà de tenir en compte, durant el seu disseny, que aquestes compleixin una sèrie de característiques:

1) Els dissenys de les situacions han de ser mostres del treball o simulacions d'aspectes del mateix, de manera que permetin avaluar o desenvolupar les competències incloses en el perfil d'exigències del lloc. Això implica que els exercicis que es dissenyin estiguin adaptats tant a les característiques del lloc com a les de l'organització concreta en què es durà a terme el procés d'avaluació o l'acció formativa.

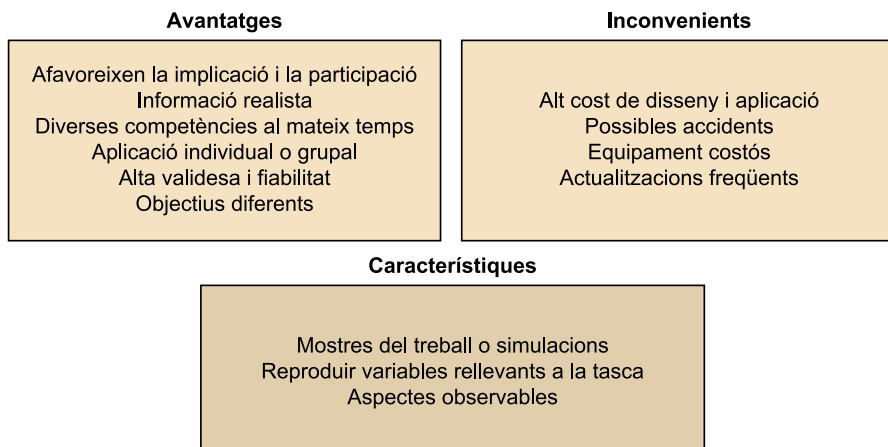
2) S'han de reproduir, en la mesura que es pugui, les variables rellevants en l'execució de la tasca, tenint en compte aspectes com ara la durada i la complexitat de la mateixa, disponibilitat d'ajudes, etc.

3) Determinar els comportaments associats a les competències incloses en el perfil d'exigència del lloc que es pretén avaluar o desenvolupar. Les competències són constructes no observables directament. Per tant, el realment important són els comportaments associats a les mateixes, i per això és imprescindible que s'especifiquin els que els subjectes hauran de posar en pràctica durant el desenvolupament de l'exercici.

Quant al procés de disseny d'una prova situacional, hi ha diferents mètodes per a elaborar proves situacionals, sempre partint del perfil d'exigències del lloc, dels objectius específics de l'avaluació (selecció, potencial, detecció de necessitats de formació, etc.) o de l'acció formativa, i tenint en compte les característiques que han de reunir.

Presentem un esquema de l'exposat en aquest apartat en la figura 8.

Figura 8. Les proves situacionals



3.2.1. La utilització de les proves situacionals en l'avaluació i la formació del personal

Fins a aquí hem explicat les característiques, els avantatges i els inconvenients d'una prova situacional aplicable tant als processos d'avaluació com de formació del personal. No obstant això, depenent de què s'estigui treballant en una situació o una altra, apareixeran algunes diferències que caldrà tenir en compte a l'hora de la seva utilització.

Les proves situacionals en l'avaluació del personal

Malgrat que les proves situacionals inicialment es van utilitzar gairebé de forma exclusiva en els *assessment centers*, en l'actualitat, formen part, en major o menor mesura, de gairebé tots els processos d'avaluació del personal que es desenvolupen a les organitzacions, ja que permeten avaluar tant les competències que actualment posseeixen els subjectes com el seu potencial.

Anteriorment indicàvem que, si estan ben construïdes, les proves situacionals augmenten la validesa i fiabilitat de les avaluacions realitzades. Això és lògic a causa que, quan el subjecte ha d'actuar en una situació similar, en continguts i condicions, a les del lloc de treball, les prediccions sobre el seu nivell d'adequació al mateix seran més vàlides. Si un individu ha estat capaç de posar en pràctica els comportaments exigits per una activitat laboral en un moment donat, en circumstàncies similars podrà repetir-los.

Les proves situacionals en la formació del personal

Les proves situacionals en l'àrea de la formació del personal s'inclouen dins dels denominats **mètodes participatius**, els quals centren l'activitat formativa en els alumnes en lloc del formador, i són aquests els que realitzen una sèrie

d'activitats que els permeten adquirir, desenvolupar, activar o inhibir les competències, per la qual cosa es converteixen en l'eix de les activitats dissenyades per a aconseguir els objectius de l'acció formativa.

Amb l'ús dels mètodes participatius, en general, i de les proves situacionals, en particular, es pretén que els alumnes, a través del desenvolupament d'una sèrie d'activitats, vagin adquirint els coneixements i competències inclosos en el programa de formació a través de les seves pròpies experiències.

La característica fonamental de la formació utilitzant mètodes participatius és l'accent posat en l'experiència viscuda aquí i ara com a element essencial de l'aprenentatge.

3.2.2. Tipus de proves professionals

El joc de rols (*role-playing*)

El joc de rols és una de les tècniques més clàssicament utilitzades en l'avaluació i la formació del personal. Consisteix en preparar una situació en què un o més participants representen personatges i aspectes d'una activitat laboral, actuant segons el paper que se'ls ha assignat prèviament.

En suma, els jocs de rols són simulacions de situacions més o menys reals que, representades pels subjectes, permeten avaluar o desenvolupar les competències implicades en la resolució de la situació plantejada.

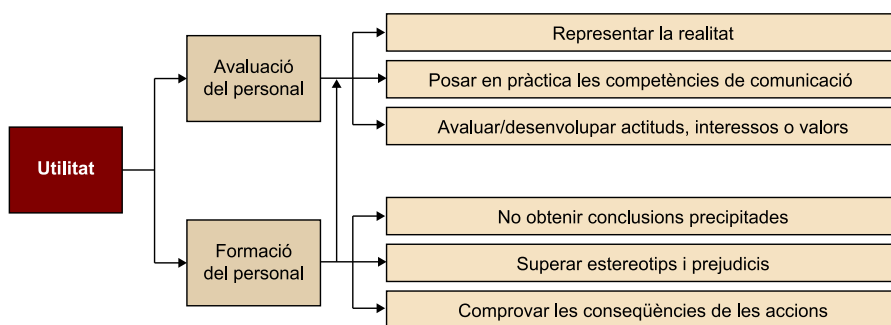
Les raons de l'èxit del joc de rols es poden concretar per la seva utilitat per a aconseguir els objectius següents:

- 1) Permet **representar la realitat**, practicant estratègies d'enfrontament a situacions conflictives que impliquen mantenir relacions interpersonals o intergrupals, per la qual cosa es pot comprovar com els subjectes solucionen problemes, negocien, prenen decisions, etc.
- 2) Exigeix posar en pràctica les **competències de comunicació, interpersonal o intergrups**, facilitant l'observació de les barreres a les mateixes que tenen els subjectes i com les superen.
- 3) Facilita l'**avaluació/desenvolupament d'aspectes de les competències com ara actituds, interessos o valors**. Quan es posa els subjectes en una situació en què exerceixen papers aliens a si mateixos, aquests solen mostrar comportaments més desinhibits a l'hora d'afrontar la situació problemàtica plantejada, aspecte que facilita l'avaluació del seu comportament habitual en situacions similars, i també que comprovin per si mateixos les conseqüències de les seves actuacions.

A més dels usos esmentats, en la formació del personal, el joc de rols permet que els alumnes:

- Aprenguin a no obtenir conclusions precipitades i compreguin que, en la major part dels casos, no hi ha una solució única absolutament correcta per a un problema.
- Aprenguin a posar-se al lloc dels altres i, com a conseqüència, superin molts estereotips i prejudicis en les seves relacions interpersonals.
- Comprovin les conseqüències de les seves accions en les seves relacions amb els altres i en la forma de dur-les a terme.

Figura 9. Utilitat del joc de rols



El mètode del cas

En el mètode del cas es presenta per escrit als participants la descripció d'una situació el més real i propera al treball possible, en què s'inclouen totes les dades i detalls perquè puguin analitzar el problema que se'ls presenta i solucionar-lo.

Al final de l'exercici, l'individu o grup presenta la solució al problema plantejat i explica com ha arribat a aquesta.

És molt freqüent trobar, en els processos d'avaluació i formació del personal, la utilització de casos estàndards sense que mínimament s'hagin adaptat al context organitzatiu on es realitzarà el treball i a les exigències que aquest planteja als seus ocupants. La utilització de casos estandarditzats pot presentar una sèrie d'inconvenients:

- La situació plantejada en el cas, l'organització que es presenta, o ambdues, estan allunyades de la problemàtica que, habitualment, han de resoldre els subjectes en el seu treball diari.
- Com que el cas està inclòs en un moment molt concret i determinat (per la data en què es va produir el problema a l'organització real), la situació plantejada pot quedar ràpidament obsoleta.

- És veritablement difícil trobar casos publicats i que s'ajustin als objectius concrets que es tracten d'aconseguir en una situació d'avaluació o de formació, ja que són massa genèrics.

Els jocs d'empresa

En els jocs d'empresa, se simula una situació empresarial que busca respostes del participant des d'una perspectiva professional. Normalment, comprèn algun tipus d'activitat com ara comprar, vendre, contractar, etc., i són de caràcter competitiu.

Aquest mètode es pot ajustar als diferents temes a què es refereixen els llocs pels quals s'està duent a terme el procés d'avaluació o l'acció formativa (producció, recursos humans, comercial, etc.) i, com que l'exercici està ambientat com una empresa determinada (que ha de ser similar a l'organització a què pertanyen els llocs de treball), té un fort efecte motivador i una alta validesa aparent.

En realitat, és una variant del mètode del cas amb característiques específiques, en què els subjectes treballen en un entorn dinàmic en el qual poden analitzar les conseqüències que tindrien les seves actuacions i en què s'introdueix el factor temps i com afecta aquest a les seves decisions.

Els seus inconvenients principals són el seu alt cost de disseny, el seu alt temps de realització i que solament és aplicable a persones amb un elevat nivell de qualificació, que els permeti manejar i entendre totes les dades amb què han de treballar.

Amb els jocs d'empresa es pot treballar en l'avaluació/desenvolupament de les competències com ara les de lideratge, planificació/organització, iniciativa, anàlisi, solució de problemes, innovació, presa de decisions, comunicació, gestió del negoci, a més de les competències tècniques.

La safata d'arribada (safata d'entrada)

Malgrat que és un mètode inicialment desenvolupat per a l'avaluació del personal i amb una major aplicació en aquest camp, també ha demostrat la seva utilitat en la formació del personal.

La safata d'arribada consisteix en presentar als participants una sèrie de materials i documents (cartes, correus electrònics, informes, pàgines web, missatges telefònics, etc.) típics del lloc de treball i que representen aspectes significatius del mateix. Per a augmentar el realisme dels materials, és habitual incloure notes escrites a mà, llistats d'ordinador, memoràndums, correus electrònics, etc. Cada vegada és més habitual incloure per a l'activitat un ordinador i un telèfon, amb la finalitat de simular, en major mesura, les condicions del tre-

ball, permetent que entrin correus electrònics, missatgeria instantània, video-trucades o trucades telefòniques a què hagin de donar resposta mentre estan realitzant l'exercici.

El subjecte, durant la realització de l'exercici, ha d'avaluar el contingut dels diferents materials i prendre decisions sobre les accions que ha de realitzar per a donar-los sortida en el temps fixat. El nombre de documents que es presenta és variable en funció del temps destinat a la seva realització, sent habitual que alguns estiguin interrelacionats entre si.

Així mateix, el subjecte ha de justificar cadascuna de les decisions que prengui. Les decisions a adoptar poden implicar:

- No fer res.
- Posposar la decisió, explicant fins a quin moment i per què.
- Resoldre l'assumpte mitjançant la realització d'alguna acció; en aquest cas, el participant ha d'especificar exactament què faria i quin seria l'objectiu. Per exemple, si decideix escriure una carta o un correu electrònic, haurà d'especificar el destinatari, el que pensa dir i el que pretén aconseguir.
- Delegar la realització de la tasca, sense reserves o amb reserves, indicant en aquest últim cas quines són.

Malgrat que és un mètode relativament senzill d'aplicar i la seva utilització ha demostrat que permet l'avaluació/desenvolupament de les competències de planificació/organització, presa de decisions, comunicació escrita i delegació, també presenta una sèrie de limitacions, ja que requereix molt temps per al seu disseny i elaboració, i és costós mantenir actualitzats els documents a causa dels canvis que es produeixen als llocs de treball.

Exercicis de presentació

Els exercicis de presentació són cada vegada més utilitzats en la formació del personal a causa que la major part dels llocs tècnics, de comandament o directius exigeixen la realització de presentacions de productes, serveis, idees, etc. davant dels clients, col·laboradors o superiors.

Tal com el seu nom indica, consisteix en la realització, per part dels subjectes, de la presentació d'un tema a un grup de persones, que poden ser els avaluadors o el grup de formació, depenent de la situació en què s'estigui utilitzant.

L'aplicació d'aquest tipus d'exercicis està dividida en dues parts clarament diferenciades:

1) **Fase de preparació.** El coordinador de l'exercici lliura a cada participant el títol d'un tema que ha de preparar en un temps prèviament determinat.

2) **Fase de presentació.** Finalitzat el temps de preparació, el subjecte realitza la presentació. La seva durada sol ser curta i sol anar des d'un mínim de 3 minuts a un màxim de 30.

3) **Conclusions.** Malgrat que, de vegades, en l'avaluació del personal, aquesta fase no es realitza, pot resultar molt útil per a determinar si els subjectes posseeixen les competències que es desitja avaluar i en quin nivell, que els avaluadors formulin preguntes als participants sobre les dificultats que han trobat en la preparació del tema i com les han superat, quin objectiu pretenien aconseguir amb la seva exposició, com s'han sentit, etc., i d'aquesta manera matisar les seves observacions.

Aquesta és una fase clau en la formació del personal. Una vegada finalitzada l'exposició, és el moment d'analitzar els punts forts del subjecte i els aspectes que s'han de millorar per al futur.

En la fase de preparació, les competències que es poden avaluar o desenvolupar són: planificació/organització, creativitat (si el tema plantejat és la resolució d'un problema nou, improvisat o absurd) i competències tècniques. En canvi, en la fase de presentació es poden treballar les de comunicació, tolerància a la tensió i flexibilitat.

Exercicis professionals

Els exercicis professionals són una de les proves situacionals clàssiques per excel·lència; estan presents a tots aquells processos en què el seu objectiu és el desenvolupament/avaluació de les competències tècniques implicades en la realització d'una activitat laboral concreta.

La diferència principal amb la resta de proves situacionals explicades és que, mentre en aquestes se simulen en major o menor mesura mostres del treball o aspectes del mateix, en les proves professionals s'utilitzen mostres reals del treball.

Dit d'una forma molt simple, els exercicis professionals consisteixen en la realització per part del subjecte d'una activitat o tasca laboral, de principi a fi.

Perquè les proves professionals siguin fiables, vàlides i útils, el seu disseny ha de contemplar les condicions reals del treball quant a eines, maquinària, restriccions temporals, materials, ajudes, etc.

Exercicis professionals

Per exemple, envernissar una cadira, desossar un pernil, dibuixar el plànol d'una xarxa de telefonia, elaborar una factura, muntar un carburador, detectar l'avaría en un ordinador, podar un arbust o pilotar un avió.

En ocasions, per a la realització d'alguns d'aquests exercicis, sobretot quan el tipus de materials o equips són molt costosos, o hi ha la possibilitat que es produeixin accidents, es recorre a la utilització de simulacions per ordinador.

3.3. La discussió de grup

La discussió de grup és una de les tècniques més utilitzades en els processos d'avaluació i formació del personal, sia de forma aïllada o conjuntament amb altres tècniques com, per exemple, l'estudi de casos o el joc d'empreses.

Les raons que justifiquen la seva utilització massiva són:

- És flexible, ja que es pot emprar en múltiples situacions d'avaluació del personal (selecció, avaluació del potencial, orientació laboral, etc.) i de desenvolupament de les competències (formació presencial al lloc de treball, etc.), amb subjectes de qualsevol nivell cultural i es pot combinar amb altres tècniques i exercicis.
- Permet simular situacions competitives o de treball en equip, en funció dels objectius concrets de l'exercici.
- És relativament fàcil de dissenyar i aplicar.
- Quan el tema o problema plantejat està directament relacionat amb el treball, afavoreix la implicació i col·laboració dels participants per la seva alta validesa aparent (ja que els subjectes comproven la relació directa entre l'exercici i les activitats a desenvolupar al lloc de treball).
- Permet avaluar/desenvolupar diverses competències al mateix temps.
- És econòmica, a causa de la seva rapidesa i senzillesa de preparació i aplicació.

La **discussió de grup** consisteix en la discussió lliure i oberta d'un tema o un problema més o menys definit durant un temps concret (entre 30 i 60 minuts), amb l'objectiu d'arribar a una conclusió o solució conjunta.

La resposta a la pregunta o al problema plantejat s'ha de donar per consens, per la qual cosa no es permet que els participants arribin a una solució adoptada per majoria a través de votació, ja que si fos així podria no produir-se la discussió entre els membres del grup que, en definitiva, és l'objectiu de la tècnica.

Les noves tecnologies

L'auge de les noves tecnologies en el camp de la formació del personal, ha fet que les simulacions per ordinador, abans pràcticament restringides al camp de l'avaluació i per a processos molt concrets (pilotatge d'avions, actuacions en situacions d'emergència, etc.), s'hagin multiplicat ràpidament.

3.3.1. Procés de desenvolupament de la discussió de grup

La utilització de la discussió de grup implica el desenvolupament de dues fases clarament delimitades: la preparació i la realització.

Preparació

Prèviament al desenvolupament d'una discussió de grup i perquè, a través de la seva utilització, es puguin aconseguir els objectius pels quals s'ha considerat oportú realitzar-la en el procés d'avaluació o formació del personal, cal definir els comportaments que hauran de posar en pràctica els participants durant l'exercici. Depenent d'aquests, es triarà el tema o situació sobre la qual tractarà la discussió.

Els temes que es poden plantejar són molt variats i es poden agrupar en:

1) **Generals:** són temes que no exigeixen coneixements tècnics específics i sobre els quals se suposa que tots els participants, en algun moment, hauran reflexionat i s'hauran format una opinió personal determinada. Amb aquest tipus de temes l'objectiu és bàsicament observar com intervé cadascun dels subjectes, com raona les seves opinions i com s'expressa oralment.

A continuació, s'inclouen alguns exemples de possibles temes generals que podrien ser objecte d'una discussió de grup sense líder:

- Com penseu que es podria solucionar el problema del tràfic a les grans ciutats?
- Com es podria solucionar el problema actual de l'atur juvenil?
- Quin tipus d'iniciatives es podrien desenvolupar per a incentivar la contractació de grups en risc d'exclusió social per part de les empreses?
- Quin tipus d'avantatges i inconvenients pot tenir per a les empreses la utilització de les xarxes socials en els seus processos de contractació?

En concret, aquest tipus d'exercicis permeten avaluar/desenvolupar competències de comunicació oral, iniciativa, solució de problemes, col·laboració, treball en equip, presa de decisions, flexibilitat, tolerància a la tensió i anàlisi.

2) **Centrat en un problema o situació laboral.** Per exemple, es poden desenvolupar discussions grupals sobre qüestions que comportin la resolució de problemes de comunicació a l'organització, de qualitat, de coordinació d'equips de treball, de processos o operacions, etc. Quan s'utilitzen com a tema de dis-

cussió problemes directament relacionats amb les activitats que es realitzen o que, en un futur més o menys proper, es desenvoluparan al lloc de treball, lògicament la validesa de l'exercici augmenta.

La utilització de problemes relacionats amb el lloc de treball permet avaluar/desenvolupar, a més de les competències assenyalades per als problemes generals, els coneixements tècnics dels subjectes en relació amb el tema plantejat.

Durant la fase de preparació de la discussió de grup, cal elaborar la guia d'observació, en què es recolliran les competències i els comportaments que hauran de posar en pràctica els subjectes durant el desenvolupament de l'exercici i que seran els que s'avaluïn.

Realització

Per a la realització de la discussió de grup cal seguir una sèrie de fases:

1) **Presentació de l'exercici de discussió.** El coordinador haurà d'exposar clarament al grup l'objectiu de l'exercici, el tema sobre el qual hauran de discutir, el procés de treball i les normes que hauran de respectar.

2) **Discussió.** Hem comentat que és habitual realitzar discussions de grup de forma combinada amb altres tècniques i exercicis, com són les proves situacionals. Quan s'utilitza aquest sistema, se sol deixar un temps previ abans de la discussió grupal, perquè cada participant treballi, en un primer moment, de forma individual analitzant el problema o cas plantejat, i formuli el seu propi pla d'acció o solució. Posteriorment, cada participant fa una breu presentació de les conclusions a què ha arribat individualment per, finalment, intentar arribar a una única solució consensuada entre els membres del grup.

3) **Conclusions.** En aquesta fase, el grup exposa les solucions que ha aconseguit i les raons que els ha portat a considerar com les més adequades.

3.3.2. La discussió de grup en l'avaluació del personal

La discussió de grup cada vegada és més utilitzada en els processos d'avaluació del personal, dins de l'enfocament de les competències, fonamentalment perquè es pot observar els subjectes mentre treballen junts en la realització d'una activitat i discuteixen entre ells, la qual cosa facilita l'avaluació d'algunes de les competències incloses en el perfil d'exigències del lloc.

La dinàmica de grup s'utilitza sobretot en els processos de selecció del personal i avaluació del potencial, malgrat que en aquest últim cas sol estar inclosa dins dels exercicis que es duen a terme en els *assessment centers*. En la selecció, és

habitual que s'utilitzi en les primeres fases del procés, quan els subjectes són massa nombrosos, o després de la primera entrevista de contacte, en la fase de realització de les proves.

Les raons principals que recolzen la utilització de la dinàmica de grup com a tècnica d'avaluació del personal, a més de les assenyalades anteriorment, són fonamentalment dues:

- Es pot observar simultàniament diversos subjectes que interactuen entre si en una situació competitiva o de cooperació.
- Abarateix els costos de l'avaluació, ja que aproximadament en una hora es pot obtenir informació rellevant d'entre cinc i vuit subjectes.

En funció del perfil d'exigències del lloc, s'escollirà un tipus o un altre d'exercici de discussió, de manera que els subjectes hagin de posar de manifest les competències que es pretenen avaluar.

Si el lloc que s'està tractant de cobrir durant un procés de selecció és un de recepcionista la funció bàsica del qual és la de l'«atenció al client», en la discussió de grup, generalment, es plantejarà un tema general i «conflictiu», que portarà els participants a expressar les seves pròpies opinions, de manera que es podrà observar si posen de manifest prejudicis, valors o estereotips que serien molt difícils d'avaluar durant, per exemple, una entrevista individual.

No obstant això, si el lloc pel qual s'està fent la selecció és el d'auditor d'una consultoria en què, per exemple, la seva funció principal serà la de «proporcionar assessorament tècnic als clients», el tipus d'exercici més utilitzat, en aquest cas, segurament seria la resolució d'un problema o cas, en què cada participant hagués de posar de manifest competències com ara la negociació, la planificació, la resistència a la tensió, la solució de problemes, etc.

Cal recordar que durant una discussió de grup, més que resoldre l'exercici de forma correcta, és important poder observar com es comporten els subjectes.

3.3.3. La discussió de grup en la formació del personal

La discussió de grup o treball en petits grups, com la denominen alguns autors, està present en la major part dels processos formatius com una de les tècniques participatives principals per al desenvolupament de les competències en els alumnes, al mateix temps que la seva utilització permet que el formador realitzi el seguiment i l'avaluació de l'aprenentatge que s'està produint. Són nombroses les tècniques de formació que es fonamenten en la discussió de grup, com ara el Phillips 66 o el debat, entre d'altres.

A més dels avantatges que hem exposat a l'inici d'aquest apartat, la utilització de la discussió de grup en la formació del personal:

- Afavoreix la participació activa de tots els alumnes, afavorint la cohesió i integració del grup. Per a això, cal que els temes que es plantegin siguin interessants i rellevants.
- Facilita la creació d'un clima de confiança, perquè els alumnes poden expressar lliurement les seves opinions, al mateix temps que s'elimina o minimitza la por al ridícul. Perquè això sigui així, és convenient que les primeres discussions tractin sobre temes generals o, si estan centrades en el treball, que el formador estigui segur que tots els alumnes tindran la informació prèvia suficient per a poder exposar les seves opinions.
- Facilita que els alumnes controlin el seu propi aprenentatge a partir de l'anàlisi dels punts forts i febles que han posat de manifest durant el desenvolupament de l'activitat, i també que defineixin els seus propis plans de millora.

En formació, és molt important la fase de conclusions de l'exercici, ja que en aquesta, a més d'exposar les conclusions a què han arribat sobre el problema o la situació que se'ls plantejava, és el moment en què els alumnes reben *feedback* sobre la seva actuació.

3.4. L'avaluació del rendiment

Conèixer el rendiment dels empleats al seu lloc de treball és una informació fonamental, dins de l'àrea de recursos humans, perquè facilita la presa de decisions sobre les retribucions i les promocions, permet detectar les necessitats de formació pel que fa a la realització eficaç, eficient i segura del seu treball, facilita un criteri per a avaluar els programes i activitats de selecció i formació del personal, permet millorar el clima de l'organització, etc.

Així mateix, l'avaluació del rendiment permet conèixer les diferències en eficàcia i eficiència amb què realitzen el seu treball persones que ocupen un mateix lloc, a més de les causes d'aquestes diferències.

3.4.1. Concepte i aplicacions de l'avaluació del rendiment

Es considera que l'**avaluació del rendiment** és un procés sistemàtic i periòdic de mesura objectiva del nivell d'eficàcia i eficiència d'un empleat, o equip, en el seu treball (Pereda i Berrocal, 2005).

En aquesta definició, es poden assenyalar una sèrie d'aspectes:

1) Procés sistemàtic i periòdic

L'avaluació del rendiment no és un conjunt d'accions puntuals, sinó que ha de respondre a un programa prèviament establert en què s'estableixi la periodicitat de les avaluacions, la metodologia que se seguirà, les dates en què es realitzaran i els objectius que es tractaran d'aconseguir amb les mateixes.

Quan es dissenya el programa d'avaluació del rendiment, s'han de tenir en compte les possibles aplicacions que es donaran als resultats dins de la gestió de les persones:

a) Avaluació del personal. L'expedient personal de cada empleat estarà incomplet si no es coneixen els resultats de les seves avaluacions del rendiment i, per tant, la seva eficàcia i eficiència al lloc que ocupa o ha ocupat a l'empresa.

b) Ascensos, promocions i trasllats. Com a resultat de les avaluacions del rendiment es disposa de dades objectives sobre les competències de cada empleat i la seva evolució. Aquestes dades poden servir de base per a establir plans de promoció i de carrera.

c) Detecció de necessitats de formació. És una de les aplicacions principals dels resultats d'un programa d'avaluació del rendiment des d'una gestió integrada de les persones.

En l'avaluació del rendiment es detecten les mancances que presenten els empleats en la realització del seu treball, mancances que en moltes ocasions estaran relacionades amb les necessitats de formació. Aquests resultats permetran planificar programes de formació adequats a aquestes necessitats i, per tant, facilitaran la millora del rendiment dels empleats.

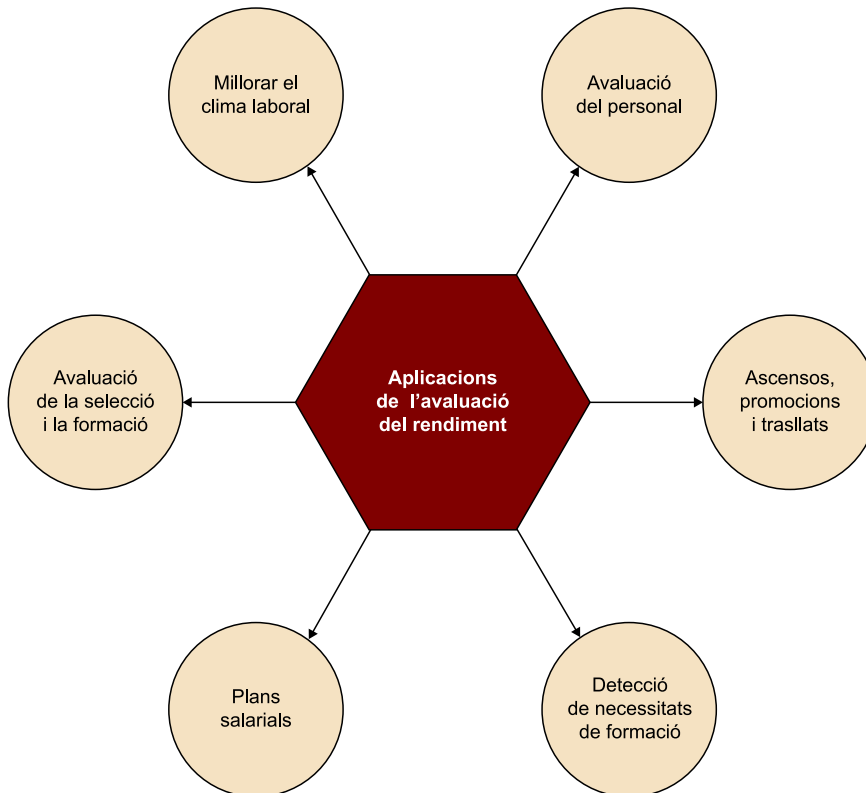
d) Plans salarials. Aquesta és, juntament amb l'anterior, l'aplicació principal dels programes d'avaluació del rendiment, a causa que la determinació del component variable dels salaris dels empleats es fa sobre la base del grau de consecució dels objectius fixats al seu treball, és a dir, en funció dels resultats de la seva avaluació del rendiment.

e) Avaluació de la selecció i la formació. Si els programes de selecció i formació existents a l'empresa són eficaços, hauran d'influir positivament en l'evolució de les avaluacions del rendiment dels empleats. Per tant, els resultats de les avaluacions seran, en tots dos casos, un dels criteris que s'empraran per a avaluar l'eficàcia dels programes utilitzats.

f) Millorar el clima laboral. Que els empleats comprovin que se'ls està avaluant objectivament i que les decisions importants que els afecten directament sobre els salaris, les promocions, els trasllats, etc. es prenen sobre la base d'aquestes avaluacions, i que la millora de la comunicació superi-

or/col·laborador que es produeix quan les avaluacions es duen a terme correctament tenen com a conseqüència, en general, que el clima de l'organització millori de forma significativa.

Figura 10. Aplicacions de l'avaluació del rendiment en la gestió de les persones



2) Mesura objectiva del nivell d'eficàcia i eficiència dels empleats

El programa que s'implanti ha de garantir l'objectivitat de les avaluacions i ha de tenir en compte, almenys, els quatre aspectes següents:

a) La quantitat i qualitat de béns o serveis produïts pel treballador o per l'equip de treball. Tots dos conceptes s'hauran d'adequar als estàndards definits a l'organització. D'una banda, el que té a veure amb el quant: aconseguir un nombre determinat de vendes, entrevistes, productes, etc. I, per una altra, amb el com: la qualitat del procés i del producte o servei.

b) Els comportaments del treballador. És a dir, verificar si el treballador duu a terme, de forma correcta, els comportaments inclosos en el perfil d'exigències del lloc.

c) Els mitjans utilitzats. En ocasions, es poden aconseguir els objectius però s'han utilitzat mitjans desproporcionats, per la qual cosa l'eficiència haurà estat baixa. En altres casos, pot ser que els objectius plantejats no s'aconsegueixin a causa que l'empleat no hagi disposat dels mitjans adequats per a realitzar el seu treball.

d) **La integració dels criteris d'avaluació amb els valors, cultura i objectius de l'organització**, que han de ser el punt de partida i la guia de totes les accions que es duguin a terme en la mateixa.

3.4.2. Rendiment i acompliment

De vegades, es distingeix entre els conceptes de rendiment i acompliment.

Dit d'una forma molt simple, el concepte de **rendiment** es refereix als resultats aconseguits pel treballador en un moment determinat. Per la seva banda, el concepte d'**acompliment** es refereix als comportaments posats en pràctica per l'empleat que són valorats com a adequats i pertinents en el context organitzatiu.

Així, sembla que el més procedent és que les empreses se centrin en el rendiment, ja que els resultats obtinguts són els que determinen el seu èxit o el seu fracàs, però tampoc no s'han d'oblidar els comportaments posats en pràctica per a aconseguir-los, a causa que aquests hauran de respondre als valors i cultura de l'empresa i, com a conseqüència, a la imatge que la mateixa desitja tenir en la societat i per als seus treballadors, i també a les exigències del lloc de treball.

Quan s'avaluen els comportaments dels empleats, es detecten les necessitats de formació que presenten pel que fa a les exigències del lloc i que, una vegada superades amb els programes adequats de formació, permetran als treballadors millorar el seu rendiment.

S'utilitzi el terme rendiment o acompliment, la realitat és que el procés ha d'atendre ambdós. En aquest document, utilitzem els dos termes com a sinònims i els englobem.

3.4.3. El procés d'avaluació del rendiment per competències

L'**avaluació del rendiment** s'ha definit com un procés sistemàtic i periòdic de mesura objectiva del nivell d'eficàcia i eficiència d'un empleat, o equip, en el seu treball.

Com a conseqüència, quan es dissenya i s'implanta un sistema d'avaluació del rendiment en una organització, s'han de respectar una sèrie de principis:

- **Objectius clarament definits.** L'avaluació del rendiment no és una finalitat en si mateixa, sinó un mitjà per a aconseguir els objectius estratègics de

l'organització. Per això, cal definir clarament els objectius que es desitgen aconseguir amb el sistema d'avaluació que s'implantarà.

- **Coherent amb els valors de l'organització i integrat en el sistema de gestió de les persones.** Ha de tenir continuïtat en el temps i ser prou flexible com per a adaptar-se als canvis que es produeixin en els objectius i plans estratègics de l'organització.
- Ha de tenir continuïtat en el temps i ser prou flexible com per a adaptar-se als canvis que es produeixin en els objectius i plans estratègics de l'organització.
- **Simple;** ha de ser fàcil de comprendre i d'aplicar.
- **Conegut per tots els empleats de l'organització,** de manera que cadascun d'aquests sàpiga els criteris d'avaluació que seran utilitzats i, per tant, coneguin què s'espera d'ells, com seran avaluats i la repercussió que tindran els resultats obtinguts en la seva carrera professional.
- **Que sigui acceptable per la direcció i els treballadors** a causa que, en cas contrari, seria impossible aconseguir els objectius fixats quan s'implanta el sistema d'avaluació del rendiment.
- El sistema ha de permetre **discriminar entre els diferents rendiments dels diferents empleats** que realitzen un mateix treball.
- **Fiable, vàlid i útil.** El sistema haurà de demostrar que és consistent internament, que els acompliments òptims es correlacionen amb els resultats elevats i que la introducció del programa ha contribuït a la consecució dels objectius de l'organització, com ara la millora de l'eficàcia, l'eficiència i el clima laboral.
- **Els resultats de l'avaluació han de tenir un caràcter confidencial.** S'ha de definir clarament qui custodiarà els resultats de l'avaluació del rendiment i qui podrà tenir accés a aquesta informació.

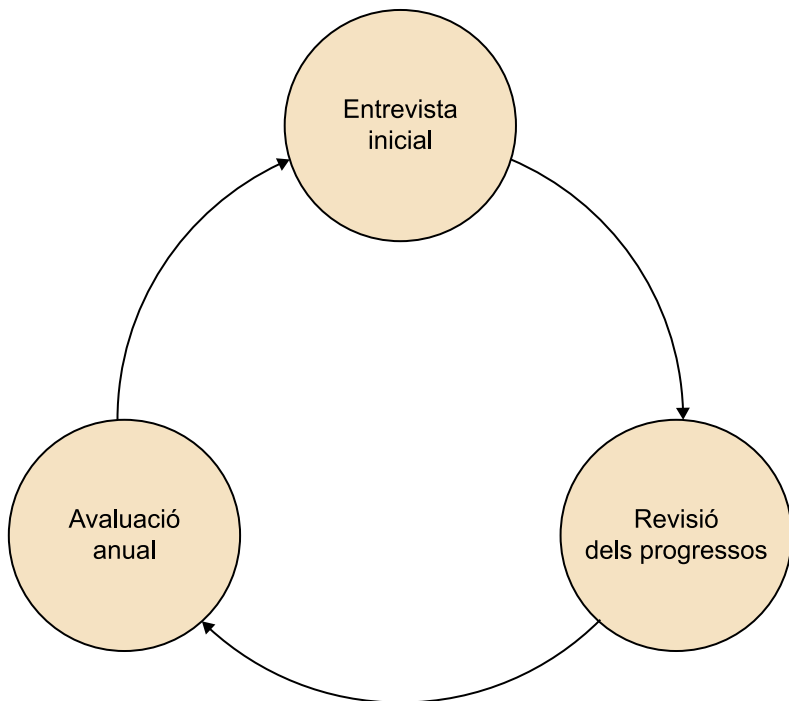
Malgrat que cada organització, en funció de les seves característiques particulars, definirà el seu propi procés d'avaluació del rendiment, en general, aquest inclourà les etapes que presentem en la figura 11.

3.4.4. El cicle anual de l'avaluació del rendiment

Habitualment, el cicle de l'avaluació del rendiment de cada empleat es realitza de forma anual, per la qual cosa al llarg d'aquest apartat seguirem aquest cicle.

La dinàmica general sol ser la realització de tres reunions al llarg de l'any entre l'avaluador i l'avaluat: l'**entrevista inicial**, l'**entrevista de revisió dels progressos** i l'**entrevista anual**.

Figura 11. El cicle anual de l'avaluació del rendiment



L'entrevista inicial

Hi ha tres moments en què es pot dur a terme l'entrevista inicial:

- Al començament del període d'avaluació.
- Quan l'empleat comença un treball nou.
- Quan el contingut del treball canvia de manera significativa.

El superior i el subordinat es reuneixen per a confirmar i analitzar les competències incloses en el perfil de les exigències del lloc, els objectius que l'empleat ha d'aconseguir al llarg de l'any i el pla de formació que es considera adequat per a aquest.

En l'entrevista, se solen abordar dos nivells d'anàlisi, un més centrat en els objectius del lloc i un altre en els comportaments que és necessari posar de manifest en el mateix.

Els acords presos durant l'entrevista es reflectiran en un protocol elaborat a aquest efecte.

L'entrevista de progressos

L'avaluació del rendiment no és un fet puntual, sinó una activitat contínua que forma part de la responsabilitat diària de cada comandament. Per això, és important que l'avaluador i l'avaluat es reunixin periòdicament per a comentar els progressos del segon, analitzant els aspectes positius i les àrees en què necessita millorar, i la necessitat de noves accions de formació.

Les revisions dels progressos són entrevistes informals que es poden realitzar tan freqüentment com considerin adequat el superior i el subordinat, malgrat que se sol fixar un mínim de dues entre l'entrevista inicial i l'avaluació anual.

Durant l'entrevista de la revisió dels progressos es comprova el grau de compliment dels objectius plantejats i les possibles correccions que es poden fer en funció dels resultats obtinguts, i també els problemes que hagin anat sorgint i la forma de solucionar-los.

L'entrevista d'avaluació anual

Si les revisions dels progressos s'han dut a terme en el seu moment i de forma adequada, l'avaluació anual serà més senzilla, perquè l'empleat avaluat la percebrà com el resultat lògic de la seva actuació al llarg de l'any.

Aquesta avaluació anual té lloc en les dates fixades per la direcció de recursos humans.

L'entrevista anual és una reunió molt més formal que les entrevistes de revisió dels progressos. En aquesta, es realitza un balanç dels objectius aconseguits i es valoren les intervencions o suports rebuts pel treballador (accions de desenvolupament, formació, recursos i suports, recompenses rebudes, etc.).

Prèviament a la cita, l'empleat avaluat ha de realitzar la seva autoavaluació. Per la seva banda, l'entrevistador haurà preparat l'entrevista consultant l'avaluació de l'any anterior, el perfil del lloc, els objectius fixats per a l'empleat, el seu currículum i totes les dades necessàries per a una realització correcta de la mateixa. Així mateix, l'avaluador haurà dut a terme la seva avaluació prèvia de l'empleat avaluat.

Durant l'entrevista, es compararan l'autoavaluació de l'empleat i l'avaluació del superior, i es discutiran tant els acords com les discrepàncies entre tots dos. Aquesta discussió s'haurà de centrar en fets (objectius aconseguits, comportaments de l'empleat, etc.) observables i objectius.

Una vegada posats d'acord l'avaluador i l'avaluat, es dissenyarà conjuntament un pla de millora, per la qual cosa l'entrevista d'avaluació se sol transformar, en aquests moments, en una de fixació d'objectius per al proper cicle anual.

3.4.5. L'entrevista d'avaluació del rendiment

La correcta realització de l'entrevista anual d'avaluació del rendiment és l'element bàsic perquè el sistema pugui aconseguir els objectius que es van fixar quan es va dissenyar.

En primer lloc, l'avaluador prepararà rigorosament l'entrevista. Per això, abans revisarà totes les seves notes de les reunions de seguiment, els resultats de l'entrevista inicial i totes les informacions que tingui sobre l'avaluat. Durà a terme la seva avaluació i convocarà l'avaluat a l'entrevista d'avaluació amb l'antelació suficient. Durant l'entrevista, s'haurà de crear un bon clima de comunicació.

L'avaluat, per la seva banda, haurà de dur a terme la seva autoavaluació, amb la mateixa minuciositat, abans de l'entrevista.

En l'entrevista, generalment, s'hauran de tractar els temes següents:

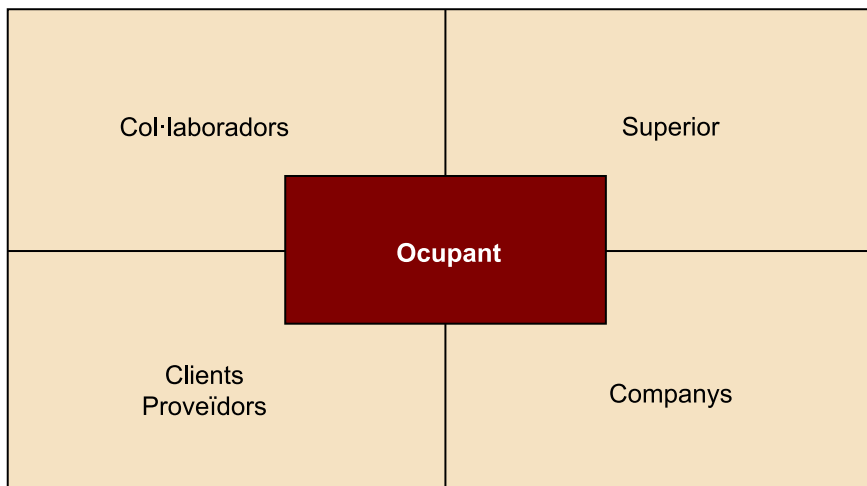
- 1) El nivell de desenvolupament que l'avaluat ha demostrat en cadascuna de les competències incloses en el perfil d'exigències del lloc, destacant aquells comportaments en què ha mostrat una millora significativa i aquells altres en què mostra una necessitat de formació.
- 2) El grau de consecució dels objectius fixats al principi de l'any, tant de forma global com en cadascuna de les àrees clau de resultats.
- 3) S'establirà el pla de millora que es consideri més adequat per a l'avaluat.

3.4.6. L'avaluació de 360 graus

L'avaluació de 360 graus (o *feedback* de 360 graus, o multifont) és una tècnica que es recolza en la utilització de superiors, companys, col·laboradors i, fins i tot, clients i proveïdors, per a avaluar el rendiment d'un empleat i definir les seves necessitats de formació.

L'avaluació de 360 graus es basa en la idea d'obtenir informacions equivalents i complementàries de totes les persones que tenen contacte laboral amb l'empleat avaluat.

Figura 12. L'avaluació de 360 graus



Al principi, l'avaluació de 360 graus consistia en dur a terme una reunió en què els avaluadors emetien els seus judicis sobre la persona avaluada i, posteriorment, es discutien les diferents opinions fins a arribar a una avaluació comuna i a un pla de desenvolupament, en funció de les necessitats de formació que presentava el subjecte avaluat en el seu treball.

Posteriorment, es feia un informe únic que el superior directe de l'avaluat comunicava i discutia amb aquest. Igual que en l'actualitat, tots els aspectes inclosos en l'avaluació es recolzaven en comportaments i fets observables, de manera que les possibles discrepàncies entre les opinions dels avaluadors i la de l'avaluat es poguessin analitzar i discutir de forma objectiva.

L'avaluació de 360 graus és una tècnica relativament recent. Inicialment, la seva aplicació suposava un alt cost, per la qual cosa es va utilitzar fonamentalment per a empleats que ocupaven llocs mitjos i alts dins de l'organització. No obstant això, a causa dels seus bons resultats i de l'alta acceptació per part dels avaluats, s'ha anat estenent als empleats que ocupen els llocs més operatius en l'organigrama empresarial.

Amb la finalitat d'abaratir els costos i poder aplicar l'avaluació de 360 graus a un major nombre de nivells de l'organització, s'ha modificat el procediment original de la tècnica i s'ha recolzat en l'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació.

3.5. Els *assessment centers* i *development centers*

Els *assessment centers* (o centres d'avaluació) estan adquirint cada vegada més rellevància, tant al nostre país com a tot el món occidental, com a instruments d'avaluació i desenvolupament del personal, malgrat que quan són utilitzats

per a aquest últim objectiu habitualment reben el nom de *development centers* (o centres de desenvolupament). Sia amb una finalitat o una altra, en aquest document utilitzarem el primer dels termes per raons de simplicitat.

La raó és que permeten obtenir informacions objectives, vàlides i fiables sobre les competències, el potencial, la motivació i els interessos dels subjectes i servir com a punt de partida per al desenvolupament de programes de formació adaptats a les necessitats específiques dels individus.

3.5.1. Què és un *assessment center*?

Un *assessment center* es pot definir com un procés estandarditzat d'avaluació, realitzat a partir de la utilització de diverses proves i avaluadors entrenats, i en què els judicis estan basats, en part, en situacions de simulació (Pereda i Berrocal, 2005).

Però perquè un procés d'avaluació es pugui considerar un *assessment center*, cal que compleixi una sèrie de condicions:

- El procés ha de partir de la definició clara i operativa de les variables que s'avaluaran, és a dir, de la definició de les competències i els comportaments rellevants exigits al lloc de treball, obtinguts a partir de l'anàlisi del mateix. Aquest aspecte assegurarà, d'una banda, que les variables que estan sent avaluades estiguin directament relacionades amb les exigències i el contingut del lloc i, per una altra, facilitarà l'acord entre els avaluadors perquè es disposa d'un mateix marc de referència i se sap exactament què observar i qualificar.
- Han d'intervenir diversos avaluadors entrenats en les tècniques, procediments i instruments d'avaluació utilitzats; a més, han d'estar familiaritzats amb el contingut i el perfil d'exigències del lloc.
- S'han d'utilitzar diverses tècniques d'avaluació incloent, com a mínim, una simulació o prova situacional.
- Els mètodes i tècniques d'avaluació s'han d'adaptar a les competències identificades com a rellevants per al lloc de treball, la qual cosa suposa que cada procés serà específic i individualitzat, en funció de les característiques de l'organització i del perfil d'exigències del lloc.
- S'han d'avaluar tots els aspectes rellevants del lloc, no solament el més rellevant. L'avaluació dels participants ha de ser global.

- Cada competència inclosa en el perfil d'exigències ha de ser avaluada per un mínim de dues tècniques o exercicis.
- El resultat dels judicis finals s'ha de basar en la informació conjunta dels avaluadors i tècniques.
- Cada participant ha de ser avaluat per jutges diferents, durant la realització de les diferents proves.

Normalment, un *assessment center* donarà com a resultat un informe escrit en què es combinen informacions quantitatives i qualitatives, com ara puntuacions obtingudes pels subjectes en el test i els exercicis, els nivells obtinguts en les diferents competències avaluades, les descripcions dels punts forts i febles dels individus, etc. Com a conseqüència de totes aquestes informacions, l'*assessment center* finalitza amb la presa de decisions referides a si es contracta o no, o si es promociona o no un individu, o amb recomanacions sobre les activitats de formació que hauria de dur a terme el subjecte.

Els *assessment centers* estan tenint un ús cada vegada més ampli al nostre país, fonamentalment en processos de selecció de personal, avaluació del potencial i desenvolupament de competències i, més en concret, per a llocs tècnics, comandaments i directius. No obstant això, la utilització dels *assessment centers* es remunta a la Primera Guerra Mundial, per la qual cosa són proves amb una àmplia història documentada.

3.5.2. Avantatges i inconvenients dels *assessment centers*

La raó de la creixent utilització dels *assessment centers* al món laboral és que són un dels processos més exhaustius i complets que es poden emprar a les organitzacions a l'hora d'avaluar les competències ja que, d'una banda, obliguen els subjectes a realitzar proves de tipus molt diferents i, per tant, s'avaluen les seves competències a través de diferents mètodes. D'altra banda, permeten que diversos jutges emetin els seus judicis simultàniament, per la qual cosa es poden controlar força bé els biaixos que poden aparèixer, per exemple, quan solament una persona realitza les entrevistes de selecció de personal a tots els subjectes, o s'empra solament un altre mètode qualsevol d'avaluació.

Es pot afirmar que la utilització cada vegada major dels *assessment centers* es deu al fet que presenten una sèrie d'**avantatges** sobre els restants mètodes d'avaluació del personal:

- 1) Permeten avaluar, en un període relativament breu de temps, un ampli ventall de competències.
- 2) Permeten l'avaluació simultània de diversos subjectes.

3) Tenen una alta validesa aparent per als subjectes, ja que les tècniques i els exercicis que s'empren estan directament relacionats amb les exigències i el contingut dels llocs de treball.

4) Quan estan correctament dissenyats, tenen una alta validesa i fiabilitat (De Ansorena, 1996), ja que les competències avaluades estan directament relacionades amb els comportaments inclosos en el perfil d'exigències dels llocs i les avaluacions de cada subjecte s'efectuen a partir dels judicis conjunts emesos per diversos avaluadors, especialment formats, a través de les observacions que han dut a terme en diferents exercicis.

En general, en els estudis duts a terme sobre el tema de la validesa, com ara els de Gaugler, Rosenthal, Thornton i Bentson (1987) i Schmitt, Gooding, Noe i Kirsch (1982), entre d'altres, confirmen que els *assessment centers* són un dels mètodes d'avaluació del personal més vàlids, dins de les àrees de selecció del personal i avaluació del potencial.

Pel que fa a la fiabilitat de l'*assessment center*, es pot dir que presenta un balanç acceptable entre la fiabilitat i la representativitat del treball és alta, sempre que es cuidi el disseny dels exercicis i el procediment d'avaluació.

5) Els resultats obtinguts es poden utilitzar amb diferents objectius:

- **Assignació de persones als llocs:** és una de les seves aplicacions més habituals i se sol utilitzar, fonamentalment, per a llocs tècnics, de comandaments i directius, com a resultat de seleccions externes, promocions o reestructuracions de les plantilles.
- **Avaluació del potencial directiu:** l'objectiu, en aquest cas, és aconseguir una avaluació el més objectiva possible de les persones que, en un futur més o menys proper, es preveu que puguin ocupar llocs directius, amb la finalitat d'orientar els seus plans de carrera i desenvolupament professional, en funció de les necessitats presents i futures de l'organització.
- **Formació del personal:** quan s'utilitzen per a facilitar el desenvolupament individual dels empleats a l'organització, a través de la detecció de les seves necessitats de formació en relació amb el lloc de treball actual o futur.

No obstant això, malgrat que els avantatges de l'*assessment center* són múltiples i molt importants, també cal tenir en compte els seus **inconvenients**, entre els quals en destaquen dos:

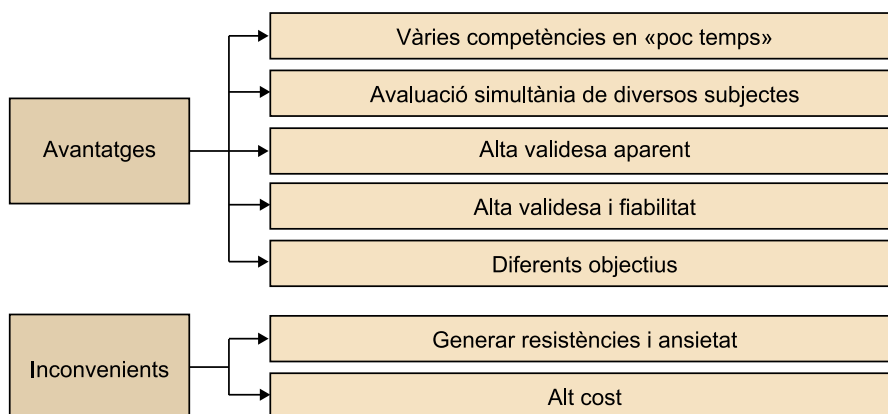
1) **La situació a què se sotmet els participants pot generar resistències i una gran ansietat**, a causa que requereix conviure amb els competidors potencials durant un o més dies, i al fet que, en ocasions, els subjectes, sobretot si l'*assessment center* s'està realitzant amb personal intern de l'organització, poden pensar que la seva carrera professional depèn dels resultats que obtinguin

en les proves. Per això, és important, si es volen evitar els efectes perjudicials d'un excés d'ansietat, proporcionar una bona informació prèvia sobre els objectius, el contingut i el procés de l'*assessment center*, repercussions professionals de l'avaluació per als participants, qui, com i quan se'ls proporcionarà *feedback* sobre els resultats que han obtingut, etc. En definitiva, que s'aclareixin totes aquelles preguntes i dubtes que puguin tenir els subjectes abans de la seva participació.

2) **El seu desenvolupament comporta un alt cost.** Entre aquests costos, destaquen els que es deriven de l'elaboració o compra dels test i exercicis que s'utilitzaran, de la formació dels avaluadors, dels viatges i allotjaments dels avaluadors i dels participants, del temps que han de dedicar al disseny i aplicació de l'*assessment center* als components de la direcció de recursos humans, etc. Aquesta raó és una de les causes principals que en la pràctica aquest procediment d'avaluació estigui restringit, en la majoria de les organitzacions, a les situacions següents:

- Selecció de professionals per a llocs amb un alt índex de rotació i claus per a la consecució dels objectius de l'empresa.
- Avaluació del potencial directiu en professionals de recent incorporació a l'organització.
- Identificació de les necessitats de formació en programes de desenvolupament directiu.

Figura 13. Els *assessment centers*: avantatges i inconvenients



Malgrat que els *assessment centers* són cada vegada més utilitzats en els processos de selecció, avaluació del potencial i formació del personal, el seu ús se sol limitar a llocs clau dins de l'organització a causa del seu elevat cost, tant econòmic com de temps.

Ara bé, sempre és necessari analitzar si un cost suposa una despesa o una inversió per a l'organització. Així, caldrà relacionar el cost de l'*assessment center* amb els beneficis que pot produir la seva utilització. D'aquesta forma, quan es parla de llocs directius, es pot comparar el cost de l'*assessment center* amb el que suposa la utilització d'un *headhunter* o el que suposaria un error en la selecció.

Per a conèixer la rendibilitat dels *assessment center* se sol utilitzar la tècnica denominada **anàlisi de la utilitat**, que permet comparar la inversió realitzada en un programa de personal amb els beneficis obtinguts amb el mateix. Boudreau (1989) indica tres criteris que cal tenir en compte quan es duu a terme l'anàlisi de la utilitat d'un procés de selecció de personal:

- **Quantitat**, es refereix al nombre d'empleats i al període temporal afectat pel programa de personal.
- **Qualitat**, reflecteix les conseqüències (per persona i per període temporal) associades al programa.
- **Cost**, en què s'han d'incloure tots els recursos que exigeix el programa de personal.

És cert que, en l'àrea de recursos humans, és difícil quantificar econòmicament alguns dels aspectes inclosos en un programa determinat, en particular els referits al valor monetari de la contribució de cada individu concret al treball de l'organització.

A més, s'ha de tenir en compte una altra sèrie de beneficis derivats de l'ús dels *assessment centers* i que també tenen una repercussió econòmica, més o menys directa, sobre el funcionament de l'organització. Per exemple, els *assessment centers* tendeixen a ser molt ben acceptats, tant pels subjectes avaluats com pels avaluadors. Aquest aspecte és particularment important quan s'estan prenent decisions referides a la promoció d'empleats de l'empresa. Per tant, un *assessment center* ben dissenyat augmenta la confiança en el sistema de selecció i promoció, i també la satisfacció dels empleats.

D'altra banda, quan es dona l'oportunitat als subjectes, a través de la realització de simulacions, de comprovar la seva capacitat per a realitzar un treball determinat, és més probable que ells mateixos s'autoeliminïn del procés de selecció abans d'incorporar-se al lloc de treball, o comprenguin que no siguin seleccionats.

3.5.3. El procés de disseny i implantació d'un *assessment center*

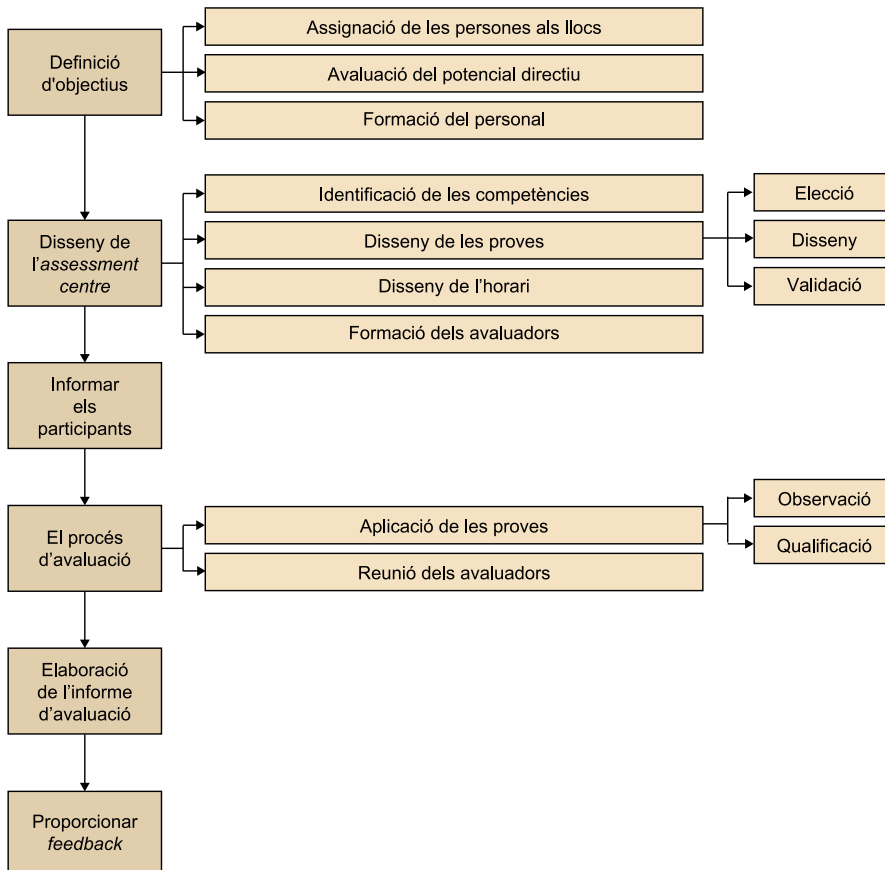
Anteriorment hem comentat l'alt cost que comporta la posada en pràctica d'un *assessment center*, per la qual cosa prèviament al seu desenvolupament caldrà respondre les preguntes següents:

- Quin objectiu es pretén aconseguir amb l'*assessment center*?
- A qui s'avaluarà?
- Quina formació hauran de rebre els avaluadors?
- Quin personal i quins mitjans es necessitaran per a la seva implantació?
- Quin és el pressupost que es disposa per a la seva realització?
- Qui tindrà accés als resultats de l'*assessment center*?

Les respostes a aquestes preguntes indicaran la conveniència de dur a terme l'*assessment center* o, per contra, utilitzar un altre sistema d'avaluació que proporcionï els mateixos resultats o molt similars amb un cost significativament inferior.

Una vegada que s'ha considerat que és la millor opció, es procedirà al seu disseny i desenvolupament. Exposem les fases que impliquen el disseny i la implantació d'un *assessment center* en la figura 14.

Figura 14. El procés de disseny i implantació d'un *assessment center*



Definició dels objectius

Abans d'iniciar el procés de disseny i implantació d'un *assessment center* és necessari definir, de forma clara i operativa, els objectius o propòsits pels quals es durà a terme el procés d'avaluació, ja que aquests condicionaran el seu disseny, les característiques dels avaluadors que participaran, el tipus de proves i exercicis més adequats, els costos, etc.

Així, no serà igual un *assessment center* que estigui destinat a seleccionar persones per a llocs de comandament intermedis que un altre destinat a seleccionar un director comercial, o un altre que s'organitza per a detectar les necessitats formatives dels comandaments en relacions humanes. I tots aquests seran diferents a un altre en què es pretengui conèixer el potencial directiu dels subjectes.

Disseny de l'*assessment center*

Una vegada definides les aplicacions que es donaran als resultats que s'obtinguin amb l'*assessment center*, es procedeix al seu disseny. El procés general que se segueix durant el mateix és el següent:

1) Identificació i definició de les competències i comportaments que es consideren rellevants per a l'acompliment del lloc i que seran avaluats en l'*assessment center*.

Aquest aspecte és clau, ja que serà el punt de partida de tot el procés. Per això, en primer lloc, caldrà comprovar que tant la descripció del lloc com el perfil d'exigències del mateix estan actualitzats. En cas contrari, caldria fer-ho abans de continuar el procés.

La correcta identificació i definició de les variables a avaluar permetran garantir que els aspectes que s'avaluin estiguin directament relacionats amb el lloc en qüestió i facilitarà l'acord entre els avaluadors perquè coneixeran exactament què avaluar.

Així mateix, depenent de les competències i comportaments definits, s'adquiriran o dissenyaran les proves més adequades per a la seva avaluació.

No és convenient avaluar un nombre molt elevat de competències. Generalment, es considera un nombre òptim entre sis i vuit a causa que un nombre major, a més de requerir una major quantitat de recursos, pot donar lloc al fet que es produeixin solapaments en els comportaments definits per a cada competència, la qual cosa podria produir errors en les observacions, restant objectivitat a les mateixes, aspecte que afectarà els resultats finals i, per tant, la fiabilitat i validesa de les avaluacions.

2) Disseny de les proves

La validesa i utilitat d'un *assessment center* radica, en gran manera, en les proves utilitzades; el més aconsellable és combinar tant les clàssiques (test, qüestionaris, entrevistes, etc.) com les situacionals.

Per a cada competència definida, s'han de decidir les tècniques més apropiades per a avaluar-la i dissenyar el tipus d'exercicis més adequats, ja que cadascuna ha de ser avaluada, almenys, per mitjà de dues tècniques diferents.

No s'ha d'oblidar que una mateixa competència pot ser avaluada a través de diferents tècniques. Per exemple, la competència de la comunicació es pot avaluar a través d'una discussió de grup, un joc d'empresa, una entrevista individual, un joc de rols o una presentació. I diverses competències poden ser avaluades a través d'una mateixa prova. Per exemple, les de planificació/organització, comunicació i flexibilitat es poden avaluar conjuntament utilitzant la tècnica del joc de rols o el joc d'empresa.

En aquest aspecte, són importants els resultats obtinguts per autors com ara Robertson, Gratton i Sharpley (1987), o Sackett i Dreher (1982) que consideren que, en la majoria de les ocasions, les correlacions entre les avaluacions obtingudes pels subjectes en diferents competències, dins d'una mateixa prova, són majors que les trobades en les puntuacions de la mateixa competència en diferents exercicis.

Aquests resultats s'expliquen en la línia del que indica la mateixa definició de la competència: que les competències que posseeix cada subjecte tendeixen a ser específiques d'un determinat tipus de tasca i de situacions. Aquests resultats tornen a subratllar la importància de dissenyar i triar els exercicis a incloure en l'*assessment center* basant-se en el perfil de les exigències del lloc prèviament definit.

Generalment, al llarg de tot el procés d'avaluació, es realitzen entre sis i dotze exercicis. El tipus de proves més utilitzades són:

a) Entrevistes. Generalment, es realitzen de dos tipus, en funció del seu objectiu:

- **Matisar les avaluacions del comportament observat.** La seva durada sol ser curta, d'entre 5 i 15 minuts, i pot ser individual o grupal. Es realitzen a la finalització dels exercicis i en aquestes, normalment, els participants expliquen el procés que han seguit per a resoldre la situació o el problema que se'ls ha plantejat i justifiquen les raons que els han portat a prendre una decisió determinada. Per exemple, quan es finalitza una safata d'arribada.
- **Avaluar les competències incloses en el perfil del lloc.** La seva durada sol ser llarga, entorn d'una o dues hores. En aquesta, l'entrevistador recull

Vegeu també

Per a aprofundir en l'entrevista per competències, vegeu l'apartat «L'entrevista per competències» del present mòdul.

informacions que li permetin determinar si el subjecte posseeix les competències incloses en el perfil del lloc, i també les motivacions, objectius i interessos dels participants. Aquest tipus d'entrevista sol adoptar el format de l'entrevista per competències.

b) Proves situacionals. Entre aquestes, les més utilitzades són el joc de rols, la safata d'entrada, l'estudi de casos, els jocs d'empresa i els exercicis de presentació. Menys utilitzades, no obstant això, són les proves professionals, ja que el seu ús està fonamentalment restringit a llocs de caràcter molt tècnic i, en nombroses ocasions, la seva avaluació es duu a terme al mateix lloc de treball. És important recordar que les proves situacionals són específiques per a cada lloc o àrea d'activitat i que han de ser dissenyades *ad hoc*.

c) Discussions de grup, que es poden centrar en la resolució d'un problema tècnic o en l'anàlisi d'un problema general, sempre que l'objectiu de les mateixes sigui el d'avaluar competències tècniques o d'un altre tipus, com ara el lideratge, la persuasió, la comunicació, etc.

d) Exercicis a l'aire lliure, basats en la metodologia de l'*outdoor training*. Malgrat que fins fa relativament poc temps era un tipus d'exercicis restringit al camp de la formació del personal, cada vegada estan prenent major rellevància en el camp de l'avaluació i formen part del grup de tècniques i exercicis utilitzats en els *assessment centers*, ja que permeten avaluar competències com ara les de treball en equip i col·laboració, i, depenent de la situació dissenyada, també se'n poden avaluar d'altres com per exemple l'aprenentatge, la innovació, la flexibilitat o la planificació/organització.

En els exercicis a l'aire lliure se simula una tasca grupal i nova per als participants, fora del context laboral. El fet que es realitzi fora de l'entorn laboral permet que es pugui avaluar el comportament «real» dels participants davant la situació o problema que se'ls planteja, minimitzant les possibilitats que aquests actuïn per inèrcia o desitjabilitat social, sent a més aquests comportaments transferibles al treball. Així mateix, es considera que aquest tipus d'exercicis permeten avaluar la competència d'innovació, difícil de realitzar si s'avalua en l'entorn habitual.

e) Proves psicomètriques. Són emprades per a avaluar la intel·ligència, les aptituds, els trets de personalitat, les actituds, els interessos i motivacions, fonamentalment quan es porten a terme processos d'avaluació del potencial o quan es desitja avaluar algun dels components de les competències i és difícil fer-ho per altres mètodes.

f) Exercicis de coneixements. S'utilitzen per a l'avaluació dels coneixements tècnics dels subjectes en relació amb el lloc. Aquest tipus d'exercicis cada vegada són menys utilitzats a causa que únicament permeten avaluar el component «saber» de les competències.

Vegeu també

Per a aprofundir en la metodologia *outdoor training*, vegeu l'apartat «*Outdoor training*» del present mòdul.

Per tant, durant el desenvolupament d'un *assessment center* es poden utilitzar proves tant individuals com grupals, la combinació de les quals està mediatitzada per les característiques concretes del lloc pel qual s'està duent a terme l'avaluació.

Prèviament al disseny de les proves, cal determinar quines s'utilitzaran en l'*assessment center*. Per a això, és molt útil utilitzar una matriu en què es pugui comprovar visualment quines competències permeten avaluar les diferents proves, amb la finalitat d'identificar les més adequades i complir la condició que totes les competències definides siguin avaluades, almenys, per dues tècniques diferents.

Una vegada identificades les tècniques més adequades per a avaluar les diferents competències, serà el moment d'adquirir (si s'utilitzarà el test, qüestionaris o inventaris estandarditzats) o dissenyar els exercicis.

Informar els participants

Perquè un *assessment center* sigui efectiu, s'ha de proporcionar una informació clara i precisa als participants sobre els objectius, les característiques del procés d'avaluació, el tipus d'informació que rebran al final del mateix, la durada, etc., de manera que s'eliminin o minimitzin les possibles resistències que puguin tenir i que afectaran directament el procés i els seus resultats.

A més d'aquestes informacions, quan els participants són empleats de l'organització, se'ls haurà d'informar clarament sobre els motius pels quals han estat triats com a participants, les repercussions reals que tindran els resultats que obtinguin sobre la seva carrera professional, ja que poden afectar les promocions, trasllats, etc., quin tipus de *feedback* rebran sobre els seus resultats, etc. En suma, s'hauran d'aclarir tots els dubtes i preguntes que puguin tenir pel que fa al programa.

El procés d'avaluació

Es poden establir dues fases clarament diferenciades:

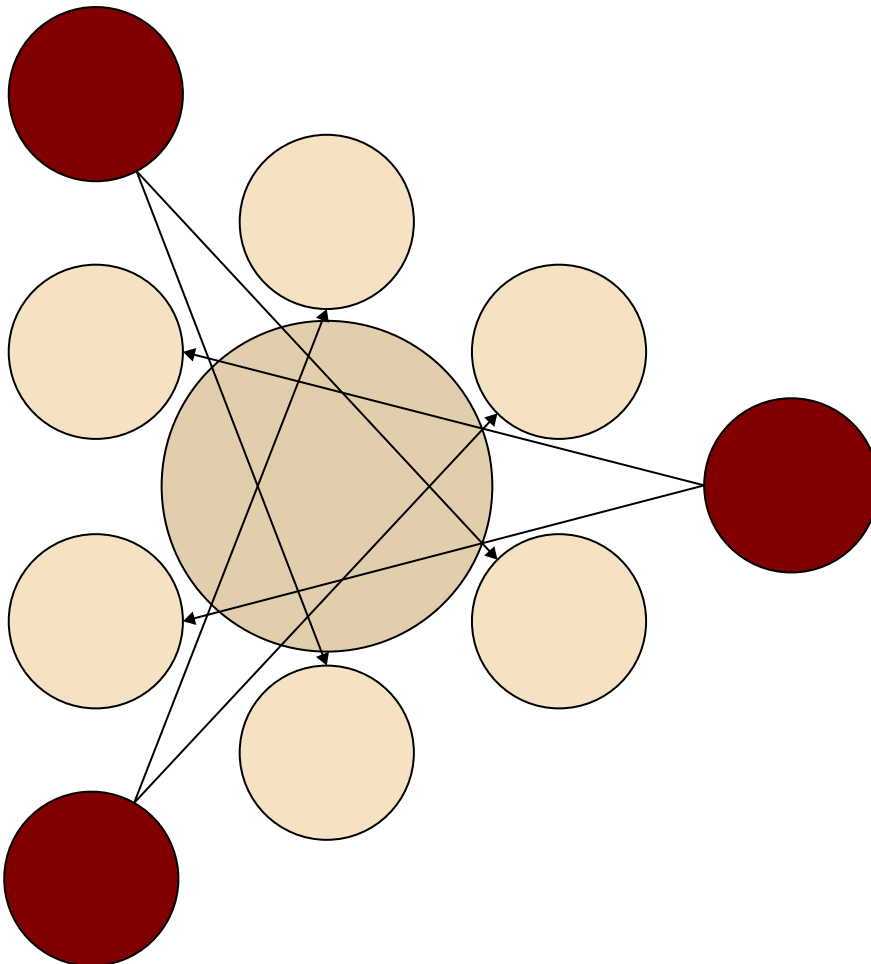
1) Aplicació de les proves

Per a cada prova o exercici se segueix el procés següent:

a) Observació dels comportaments. Fase durant la qual cada avaluador observa un, dos o tres participants com a màxim.

Per a poder observar sense interferències i al mateix temps no entorpir la realització dels exercicis, els avaluadors s'han d'asseure el més allunyats possible dels participants, tenint en compte que han de tenir una visió perfecta dels mateixos i poder escoltar perfectament les seves converses.

Figura 15. Exemple de distribució dels avaluadors en un exercici grupal



A més de la situació física, és molt important que els avaluadors, durant l'observació i el registre dels comportaments, tinguin en compte els aspectes següents:

- Abans d'observar, conèixer exactament la definició de les competències i comportaments seleccionats.
- Si hi ha un període de preparació de l'exercici, han d'observar com el participant organitza els materials. Per exemple, si fa anotacions, subratlla els documents, etc.
- Han d'escriure exactament el que el participant diu i fa (o el que no diu ni fa).

- No interpretar ni classificar els comportaments fins que no hagi finalitzat l'exercici.
- Les observacions de cada participant en cada exercici han de ser independents. Per tant, les realitzades en un exercici no han d'afectar les d'un altre.
- No s'ha de proporcionar *feedback* durant el desenvolupament dels exercicis, ni verbal ni no verbal. Tampoc no es pot ajudar o interferir, ja que aquests aspectes podrien afectar el comportament dels participants. En suma, el seu rol és d'observador passiu.
- S'ha d'anotar el temps que el participant dedica a la realització de l'exercici, preparació, intervencions, etc. amb la finalitat de conèixer la continuïtat de la seva actuació.

b) Qualificació dels comportaments observats en cadascuna de les competències, segons les escales dissenyades prèviament.

Durant la realització dels exercicis no es permet que els avaluadors es comuniquin impressions o dades sobre els participants, amb l'objecte d'eliminar l'aparició de possibles biaixos.

Els avaluadors utilitzen guies d'observació per a cadascuna de les competències i comportaments que hauran d'avaluar a cada prova, amb la finalitat de facilitar el seu treball, de manera que es puguin centrar en els aspectes rellevants de les conductes dels subjectes.

És important insistir en la necessitat que cada puntuació ha d'estar recolzada per les notes preses durant la fase d'observació i que no s'ha de dur a terme l'avaluació del candidat en cadascun dels exercicis fins que aquest no hagi finalitzat.

2) La reunió dels avaluadors

La reunió d'avaluació és una part fonamental del procés, ja que és el moment en què els avaluadors posen en comú i revisen les observacions realitzades de cada participant. Durant la reunió es discutiran les puntuacions obtingudes per cada participant en cada exercici i es consensuaran per a prendre les decisions oportunes en funció dels objectius pels quals es va dissenyar l'*assessment center*: adscripció a un lloc de treball, avaluació del potencial o formació del personal, en funció dels punts forts i febles detectats. Aquesta és la forma més habitual de prendre les decisions d'avaluació quan s'utilitza un *assessment center*.

Durant la reunió és important que es dediqui un temps suficient a cada participant i que fins que no s'hagi avaluat la seva actuació en la totalitat dels exercicis no es passi al següent.

El procés que se segueix habitualment per a l'avaluació de cada participant inclou el desenvolupament de quatre fases:

- a) lectura d'informes,
- b) avaluació de les competències,
- c) discussió, i
- d) valoració global del participant.

Elaboració de l'informe de l'avaluació

Una vegada realitzada l'avaluació, s'elabora un informe per a cadascun dels participants. En aquest informe s'han de combinar tant informacions qualitatives com quantitatives, en què a més d'indicar la puntuació obtinguda pels subjectes en les diferents competències i la descripció del nivell en què posseeixen cadascuna d'aquestes, s'inclouï una descripció dels punts forts i febles i les recomanacions de futur per al mateix, per exemple, contractar o no quan es tracta d'un procés de selecció de personal, o el pla de millora que s'hauria de desenvolupar per a minimitzar o eliminar els punts febles detectats i potenciar els forts en un programa d'avaluació del potencial o de formació del personal, assenyalant, en tots els casos, els criteris utilitzats en la presa de decisions.

Proporcionar *feedback* als participants

El tipus i la quantitat d'informació proporcionada, al final del procés, a cadascun dels participants, sobre els seus resultats en l'*assessment center* depèn fonamentalment de l'objectiu pel qual es va dur a terme el mateix i de si els subjectes són externs o interns a l'organització.

Així, quan l'objectiu és la selecció de personal extern, el *feedback*, quan es proporciona, generalment es limita a l'exposició dels punts forts i febles que ha mostrat el candidat durant el desenvolupament de les proves i que justifica la seva continuïtat o no en el procés, o, si és l'última fase del mateix, la seva contractació o no.

Per contra, quan els subjectes són interns a l'organització, els resultats de l'avaluació han de ser compartits de forma oberta i completa amb els participants, a causa que una de les finalitats de l'*assessment center* és ajudar-los a potenciar el seu desenvolupament professional a través del coneixement de les seves possibilitats i limitacions, i que participin activament en l'elaboració del pla de millora que haurien de seguir per a minimitzar els seus punts febles i potenciar els forts.

A l'hora de proporcionar *feedback*, cal tenir en compte els aspectes següents:

- Ha de ser un esforç de tot l'equip d'avaluadors, del superior directe del subjecte i dels responsables de recursos humans.
- Requereix que les persones responsables de proporcionar *feedback* estiguin formades per a això.
- S'ha de donar en una entrevista personal i aquesta ha d'estar exclusivament centrada en els aspectes observats en l'*assessment center*.
- Ha d'anar acompanyat d'un pla d'acció de millora que permetrà al subjecte reduir els seus punts febles i reforçar els forts.

Una vegada finalitzat l'*assessment center*, caldrà dur a terme, en funció de l'objectiu del mateix, el seguiment dels resultats obtinguts.

4. Desenvolupament del talent a les organitzacions

4.1. Tècniques de desenvolupament: *coaching* i *mentoring*

Les organitzacions, a més de posar en marxa programes de formació per a cobrir algunes de les necessitats detectades, activen programes de desenvolupament.

El **desenvolupament de les persones** en entorns organitzacionals és un àrea que estudia l'evolució de les conductes de les persones en el treball, amb l'objectiu d'optimitzar el rendiment, la satisfacció i la seguretat (Alonso, Calles i Sánchez, 2010).

Els aspectes clau d'aquesta definició són els següents:

- Se centra en l'evolució de les conductes, és a dir, a conèixer els canvis en els comportaments dels individus quan assumeixen el rol de treballador, que normalment van units a canvis en els pensaments i les emocions. Conèixer aquesta evolució suposa obtenir informació sobre la comprensió d'un mateix i del món que l'envolta. A més, no solament inclou conèixer com es comporten les persones, que sens dubte és la part més observable, sinó també què pensen i què senten, com experimenten el que succeeix, ja que aquests aspectes estan a la base dels canvis de la conducta i, per tant, del progrés professional que aconsegueixin.
- En el treball o entorns relacionats amb el mateix, com poden ser situacions de desocupació (en què es duen a terme accions d'orientació laboral) o la finalització de la vida laboral.
- Amb l'objectiu d'optimitzar el rendiment, la satisfacció i la seguretat, ja que són criteris útils tant per a les organitzacions com per als treballadors.

Els programes de desenvolupament persegueixen qüestionar la manera en què les persones entenen el món i el treball, i com l'individu dona sentit a les seves experiències i a la seva pròpia vida (McCauley, Palus i O'Connor, 2006). Per tant, en desenvolupament es busca l'efectivitat a través d'aprenentatges experiencials, situacions que aconsegueixin impactar en la persona, causar un desequilibri temporal en el seu sistema de significats. Aquest desequilibri pot

qüestionar els supòsits fonamentals de la persona i permetre-li que observi i analitzi, encara que solament sigui un moment, noves maneres de donar sentit a les seves experiències.

Adonar-se que hi ha una altra manera d'entendre i de fer les coses pot ser suficient perquè una persona decideixi plantejar-se canviar i treballar per a aconseguir canvis positius en ella mateixa i en el seu entorn. En moltes ocasions, aquest «adonar-se» ve provocat perquè hi ha alguna cosa que impacta la persona, alguna experiència rellevant, alguna cosa que fa que es plantegi si la seva conducta actual és l'adequada i el porta a assumir riscos per a comportar-se d'una altra forma.

En aquest apartat, abordarem els processos de *coaching* executiu i *mentoring* i, en el següent, parlarem d'altres tècniques de desenvolupament més específiques.

4.1.1. *Coaching* executiu

De forma general es distingeix entre *coaching personal* o *life coaching* (centrat en el desenvolupament de les capacitats que ajuden la persona a canviar aspectes vinculats amb la seva vida personal: relacions personals, model de vida, equilibri i organització personal, etc.) i el *coaching executiu* o *executive coaching*, dirigit a ajudar la persona a aconseguir millores vinculades amb el desenvolupament de les competències com ara el lideratge, la comunicació, la planificació, la integració en la companyia, la gestió del temps, el control d'emocions negatives, el desenvolupament de la intel·ligència emocional, etc. i, com a conseqüència, ajudin al desenvolupament de la seva organització.

El *coaching* executiu pren com a referència els reptes de l'organització i els resultats empresarials i, en funció de les necessitats detectades, es determinen les competències necessàries perquè els directius puguin aconseguir aquests resultats. Per tant, es pot dir que el *coaching* contribueix a la consecució dels objectius de l'organització d'una forma estratègica.

Kilburg (2000) defineix el *coaching executiu* com una relació d'ajuda entre un client (que té autoritat i responsabilitats de gestió en una organització i que es denomina *coachee*) i un consultor (que utilitza una àmplia varietat de tècniques comportamentals i mètodes, i que es denomina *coach*) que persegueix ajudar el client a redactar una sèrie d'objectius que li permetran millorar el seu acompliment professional i augmentar la seva satisfacció personal i, en conseqüència, incrementar l'eficàcia de la seva organització dins d'un acord formalment definit.

Agents implicats en un procés de *coaching*

Els agents implicats en el procés *de coaching* poden ser:

1) La direcció general

És imprescindible que la direcció general recolzi activament un procés de *coaching* a l'organització. La millor forma de fer-ho és començar ells mateixos com a subjectes actius del *coaching*. Resulta difícil comprometre els altres davant els canvis si qui els proposa no predica amb l'exemple. És molt més fàcil implicar el nivell directiu següent si el més alt es compromet activament amb el procés que proposa.

2) El *coach*

És el professional que comprèn, qüestiona i repta el *coachee* perquè flexibilitzi la seva visió de la realitat. És un professional que es val del llenguatge i altres eines per a ajudar el *coachee* a transitar per diferents punts de vista.

El *coach* fa de mirall, no decideix el que el *coachee* ha de canviar, no diu el que ha de fer la persona, ni dona la seva opinió. L'ajuda a identificar els seus models mentals, és a dir, totes aquelles creences i paradigmes que condicionen la manera en què el *coachee* percep el món i l'ajuda a adonar-se de l'important que és qüestionar-se alguna creença per a aconseguir les seves pròpies metes.

No indaga sobre la raó sinó per quina raó, buscant situar el *coachee* en la línia d'acció efectiva per a aconseguir els seus objectius.

3) El *coachee*

És la persona receptora del *coaching*, és el protagonista a què van dirigides les accions de millora. El *coachee* tria els temes que s'abordaran a cada sessió mentre el *coach* escolta i contribueix amb les seves observacions i preguntes.

Cashman i Forem (2004) plantegen que el *coachee* ha d'acceptar els seus dons o punts forts i la seva pròpia guia interna per a determinar per si mateix la millor direcció possible, descobrir els seus talents i millorar la seva contribució.

4) Treballadors i comandaments de l'empresa

En les fases inicials dels processos de *coaching*, quan es tracta d'avaluar companys, iguals, superiors o subordinats, els treballadors i comandaments de l'empresa són consultats. A aquests se'ls demana la seva opinió a l'hora de realitzar les avaluacions. A més, moltes vegades la posada en marxa dels progra-

mes implica una millora importantíssima dels *coachees*. Quan se'ls sol·licita suport ofereixen *feedback* a l'interessat en el dia a dia, en el treball quotidià, que permet que aquest pugui realitzar progressos significatius.

Tipus de *coaching* executiu

Les diferents modalitats de *coaching* executiu es poden classificar en funció del mètode de treball, el propòsit que es persegueixi i les característiques del receptor.

1) En funció de l'**enfocament o mètode de treball**, es distingeixen dos tipus de *coaching* o tendències fonamentals:

a) El ***coaching* ontològic** es basa fonamentalment en el llenguatge (en els judicis que determinen la forma d'actuar i pensar), en les emocions (especialment les que actuen com a obstacles) i en la corporalitat (Peñalver, 2009).

b) ***Coaching* amb PNL** se centra en el procés de modelatge (creació de models) per a buscar actuacions reeixides.

2) En funció del **propòsit** que es persegueixi amb el *coaching*, es poden distingir diverses tipologies de *coaching*:

a) ***Coaching* per a desenvolupar el potencial**. Centrat en les responsabilitats del treball per a una carrera futura.

b) ***Coaching* per a adaptar-se a les noves necessitats**. Adaptar-se a les tendències de l'entorn, a les tendències del negoci i transitar cap a un canvi de rol.

c) ***Coaching* per a millorar el rendiment**. El seu objectiu és millorar l'acompliment, aconseguir els seus objectius i resoldre problemes.

3) En funció de les **característiques del receptor** del *coaching*, es pot distingir entre:

a) ***Coaching* individual, professional o executiu**. Quan el *coaching* es dirigeix a un professional, concret, amb les seves necessitats i característiques específiques, independentment del càrrec que representi a l'organització.

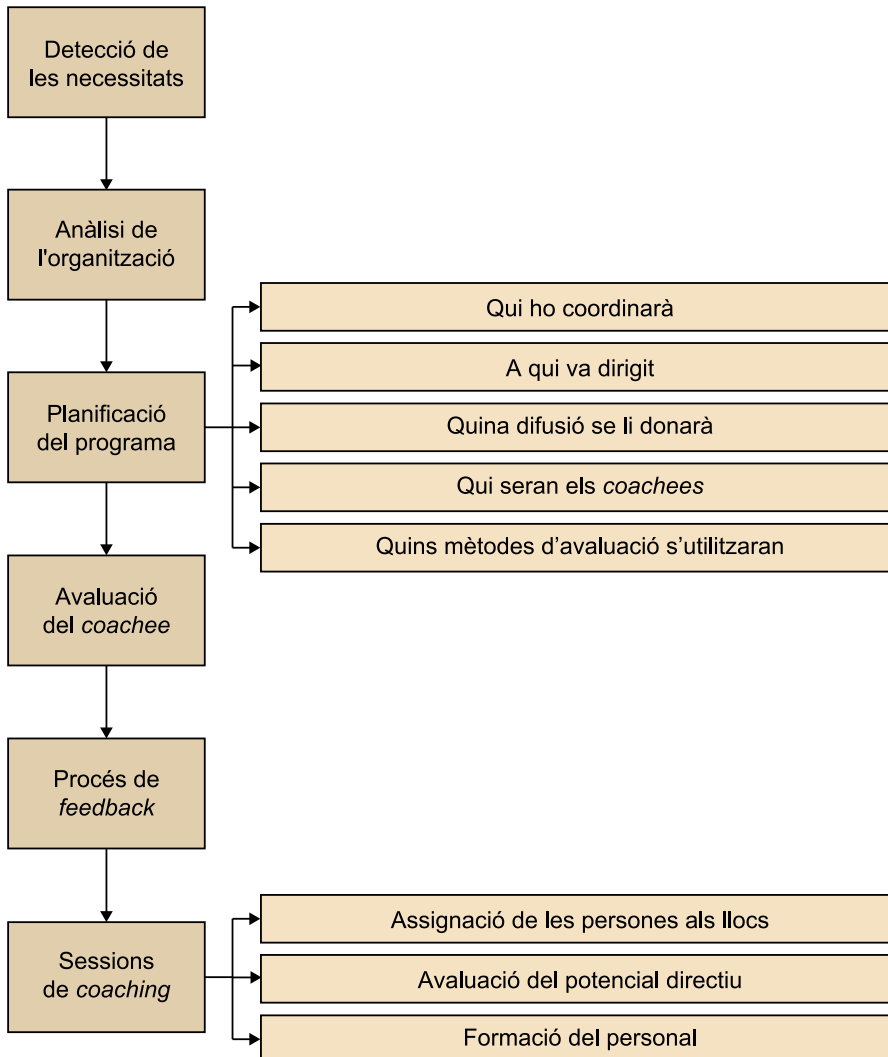
b) ***Coaching* organitzatiu**. Quan reben *coaching* tots els professionals amb una determinada categoria a l'empresa.

c) ***Coaching* d'equips**. Quan el receptor del *coaching* no és un individu, sinó un equip de treball, i la intervenció es desenvolupa amb totes les persones de l'equip al mateix temps.

Fases d'un procés de *coaching*

Les primeres fases del *coaching* es corresponen amb les fases dels programes de desenvolupament. De fet, el *coaching* no és més que un tipus de desenvolupament. De forma general, les fases del *coaching* són les que exposem en la figura 16.

Figura 16. Fases del *coaching*



Avaluació dels resultats i utilitat del *coaching*

Les comparacions successives entre la situació actual i la prèvia per a detectar si s'ha produït una millora, permeten avaluar l'efectivitat d'un programa de *coaching*. El mateix instrument que va permetre definir la situació de la persona (freqüentment el de l'avaluació de 360 graus o avaluació multifont) serveix com a comparativa per a mesurar el progrés i l'evolució a través del *coaching*. Les millores d'un punt en una escala Likert de cinc punts són aquelles millores que cal interpretar com a molt rellevants, ja que suposarien fins a un 20% de canvi.

És necessari, a més d'escoltar l'opinió de la persona implicada sobre els canvis en els seus comportaments, conèixer la percepció dels altres (companys, caps, subordinats, etc.), una vegada finalitzat el procés de *coaching*.

No resulta fàcil trobar bons indicadors per a avaluar la rendibilitat del *coaching*, perquè moltes altres variables poden influir en els canvis assolits. Però tots els esforços que es realitzin pel seu mesurament contribuiran en la seva justificació com a estratègia eficaç i eficient en el desenvolupament de les persones.

4.1.2. *Mentoring*

La definició de *mentoring*, en què sembla que hi ha un major acord (Dalton, Thompson i Price, 1977; Hall, 1976; Levinson i col·laboradors, 1978; Kram, 1983) és la que fa referència a un intercanvi interpersonal intensiu en què una persona amb més experiència proporciona suport, direcció i *feedback* pel que fa als plans de carrera i el desenvolupament personal a una altra persona amb menys experiència.

El *mentoring* s'ha convertit en un recurs valuós per a transmetre els valors de tota la companyia i aconseguir que els futurs directius treballin de manera més efectiva i tinguin un desenvolupament de carrera més orientat.

Agents implicats

Els agents principals que intervenen en una acció de *mentoring* són: el mentor, el *mentee* (o telèmac) i el coordinador, en el cas d'un *mentoring* formal.

1) El mentor

Un **mentor** és una persona interessada en el seu propi aprenentatge i en l'aprenentatge dels altres, i també en el futur de l'organització a què pertany i amb què comparteix uns valors, una cultura i uns objectius estratègics.

Té una trajectòria professional reconeguda i uns valors ètics adequats. Ha liderat projectes empresarials plantejats rigorosament i recolzats per equips de treball eficaços i eficients, amb què ha contribuït a la creació de riquesa i al desenvolupament de la mateixa organització. I en una etapa en què compta amb un gran bagatge de coneixements i experiència, de forma voluntària, està disposat a ajudar i invertir temps i energia en el procés de desenvolupament d'una altra persona.

Durant el procés de desenvolupament, el mentor ha de reflectir uns valors a través del seu comportament i evitar caure en paranys, per a això és necessari que adopti una actitud activa de reflexió i anàlisi de si mateix i de l'actuació que ha de dur a terme.

2) El *mentee*

El *mentee* és una persona que, de forma voluntària, vol rebre ajuda i orientació d'una altra amb més experiència, amb la finalitat de poder desenvolupar-se personalment i professionalment.

Aquesta persona ha d'estar oberta a experiències noves, amb una actitud participativa, amb una visió positiva de si mateixa i ganes d'aprendre, assumint la responsabilitat del seu propi aprenentatge.

Perquè tingui èxit un programa de *mentoring*, cal que tots els membres de la relació participin en aquest de forma voluntària, que hi hagi una forta voluntat per part del mentor d'ajudar el *mentee* i un compromís per part de tots dos.

El *mentee* serà qui hagi d'actuar, a qui li correspon decidir si assumeix o no una determinada responsabilitat, la qual cosa suposa que està compromès amb el programa.

3) El coordinador del programa

El **coordinador** duu a terme el control i seguiment de tot el procés, cuidant de mantenir la finalitat i els objectius del procés tant per als participants com per a l'organització.

Ha de conèixer la pròpia organització i els processos de *mentoring* en profunditat per a poder avaluar els beneficis que aportarà a l'organització. Ha de comptar amb les competències que li permetin evitar qualsevol problema que pugui sorgir entre el mentor i el *mentee* i, en cas que sorgís, poder resoldre-ho de forma ràpida i eficaç.

Tipus de *mentoring*

El ***mentoring* formal** és un procés planificat, sistemàtic i intencionat de desenvolupament de les persones dins d'una organització.

És un procés poderós i dinàmic que afecta no solament els individus d'una organització, sinó també la mateixa organització, ja que actualment tota empresa competitiva sap que per a mantenir-se en el *ranking* és necessari compartir el coneixement i l'experiència. Les característiques més rellevants d'un procés de *mentoring* formal són:

- Establiment d'objectius a aconseguir i beneficis esperats.
- Determinar la durada del procés en funció dels objectius marcats.
- Establir metes de control i de seguiment a curt, mitjà i llarg termini.

Els tipus de *mentoring*, referits als programes de *mentoring* formal, es classifiquen de la manera següent per part de la National Mentoring Partnership (2005):

1) **Mentoring tradicional un a un.** Es tracta d'una relació dual, en què el mentor és un membre de l'organització amb experiència que es responsabilitza de guiar la carrera d'un col·laborador jove i amb potencial.

2) **Mentoring grupal.** Un mentor es reuneix regularment amb un grup de *mentees* i actua de dinamitzador. Els *mentees* també es comprometen a recolzar-se i buscar junts els objectius de desenvolupament de cada membre del grup, donant-se entre si suport i *feedback*.

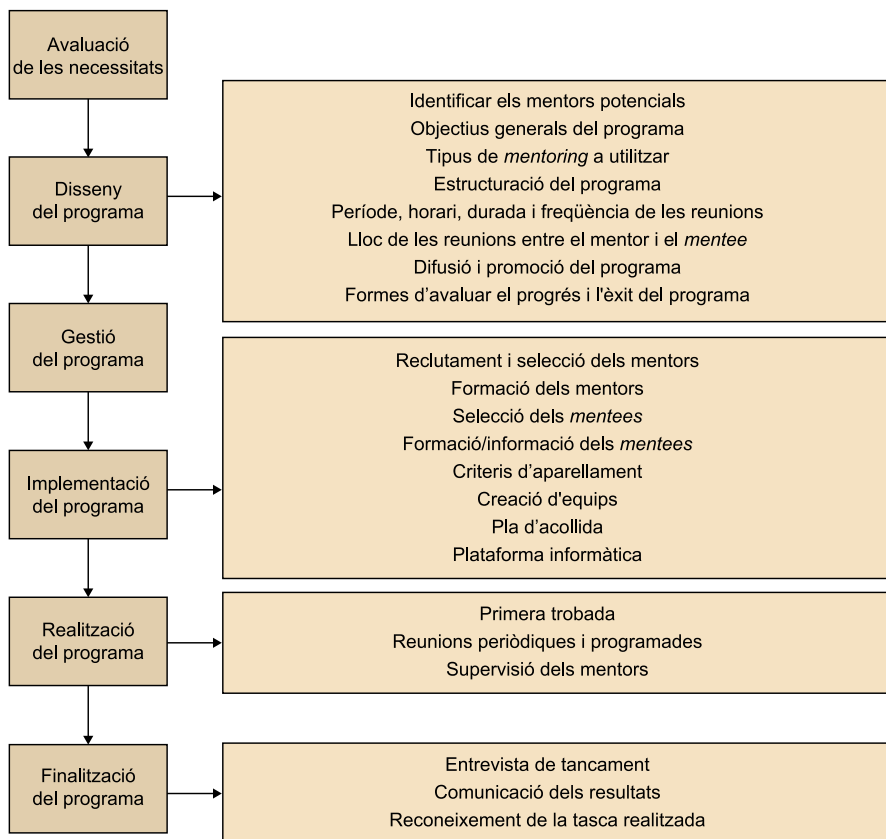
3) **Mentoring en equip.** Involucra diversos mentors treballant amb grups petits de *mentees*. Els *mentees* són responsables de l'agenda del grup: la fixen, assenyalen el que necessiten per al seu desenvolupament i treballen junts. Els companys reconeixen el que poden aprendre uns dels altres quan intercanvien idees i analitzen temes de desenvolupament. Aquest enfocament reforça la cohesió i motivació del grup i l'intercanvi de coneixements.

4) **Mentoring de companys o *peer mentoring*.** Aquesta modalitat es pot referir a un mentor i a un *mentee* o ser, al seu torn, una modalitat de *mentoring* d'equip. Els companys comparteixen carrera i es recolzen de manera personal i social.

5) **Mentoring virtual o *e-mentoring*.** És una forma de *mentoring* individual o grupal que es duu a terme per videoconferència o altres mitjans de comunicació diferent a la presencial. A través de l'intercanvi *e-mentoring*, s'envien resums al mentor sobre les tasques encomanades i es discuteix amb aquest sobre els diferents camins de la carrera personal i la influència de la decisió en l'èxit personal.

Fases en la implantació d'un programa de *mentoring*

Implantar un programa de *mentoring* en una organització comporta seguir una sèrie de passos que assenyalen en la figura 17.

Figura 17. Fases de la implantació d'un programa de *mentoring*

Avaluació del programa

Se sol aplicar un qüestionari d'avaluació o realitzar una entrevista semiestructurada als mentors i *mentees* que han participat en el programa per a conèixer la seva valoració del mateix, el grau de satisfacció, l'aprenentatge i els assoliments aconseguits. Sempre que sigui possible, també convé recollir l'opinió d'altres persones, tant internes com externes a l'organització, que no han participat directament en el programa però que s'han beneficiat indirectament del mateix, per exemple, els companys de treball del *mentee* que no han tingut mentor.

És important que el coordinador reuneixi tota la documentació possible del programa que ha acabat, per a poder analitzar-la i elaborar un informe que permeti la posada en marxa d'altres programes en què s'incorporin els factors d'èxit detectats i s'evitin o cuidin aquells altres aspectes que poden dificultar la implantació d'un programa d'aquestes característiques.

Els programes de *mentoring* són clau dins dels plans de carrera de les organitzacions i la seva implantació permet obtenir a l'**organització** els avantatges o beneficis següents:

- Augmenta la productivitat dels empleats inclosos en els programes de *mentoring*.

- S'incrementa el compromís amb l'organització.
- Facilita la retenció del personal millor qualificat i el desenvolupament de professionals d'alt potencial, la qual cosa permet créixer el capital humà de l'organització.
- Permet desenvolupar el personal d'alt potencial.
- Transmet a l'empleat els valors i la cultura de l'organització.

Els beneficis principals per al **mentor** són els següents:

- Major satisfacció, ja que els mentors se solen sentir reconeguts per l'organització per les seves característiques com a consellers.
- Es beneficien de la creativitat i energia dels seus *mentees*.
- Desenvolupen una sèrie de competències de relacions interpersonals pel fet d'haver de mantenir una sèrie de reunions amb el seu *mentee*.

Els beneficis principals pel **mentee** són els següents:

- Desenvolupa les seves competències interpersonals perquè estableix contacte amb el mentor i potser amb altres *mentees* (si el programa és de caràcter grupal).
- Hi ha estudis que consideren que augmenta la seva autoestima, possiblement a causa del *feedback* de suport i els ànims que li ofereix el mentor.
- Incrementa els seus coneixements, sobretot en relació amb els aspectes organitzatius de la mateixa empresa i la seva cultura.
- Desenvolupa competències directives de forma eficaç.
- Amplia la seva xarxa de contactes, sobretot amb els alts directius de l'organització.
- Els estudis posen de manifest que aquelles persones que disposen d'un mentor promocionen de forma més ràpida, la qual cosa suposa una acceleració en la seva carrera i aconseguir nivells professionals més elevats i compensacions més altes.

4.1.3. Diferències i similituds entre el *mentoring* i el *coaching* executiu

Una de les preguntes més recurrents quan es parla de *mentoring* i *coaching* executiu és: quines són les diferències entre aquests? Abans de contestar a això, caldria parlar de les **similituds**. El *mentoring* i el *coaching* executiu tenen en comú els aspectes següents:

- Tots dos són processos estructurats per al desenvolupament de les persones que es donen en un període concret i per a aconseguir uns objectius de creixement professional i personal dels participants.
- Els dos requereixen la participació de dos agents clau (mentor/*coach* i *mentee/coachee*).
- Les premisses per a l'èxit de tots dos es basen en la confiança, la confidencialitat, el respecte i el compromís de les dues parts.
- Busquen ajudar la persona a maximitzar el seu potencial.
- Utilitzen tècniques basades en preguntes per a facilitar les decisions.
- Ajuden a aconseguir canvis que són mesurables i duradors.
- Recolzen la persona en la seva cerca d'objectius i metes.
- Ofereixen la possibilitat d'analitzar, reflectir i prendre decisions crítiques per al seu treball.
- Ni el mentor ni el *coach* s'encarreguen de solucionar els problemes del *mentee* o *coachee*, però l'ajuden a trobar solucions o alternatives de solució.

No obstant això, el *mentoring* i el *coaching* executiu també tenen **diferències** importants:

- El mentor sol ser una persona de la mateixa empresa que la coneix bé. El *coach* sol ser extern, ja que el procés té més confidencialitat, i no cal que conegui els secrets de l'empresa.
- El mentor és seleccionat per les seves competències en comunicació i pel desenvolupament professional realitzat. El mentor ja ha passat pel que està passant el seu *mentee*. El *coach* és un professional que es dedica al desenvolupament de professionals, qualsevol que sigui la seva funció, sector de treball, lloc, etc.
- El *mentoring* se sol oferir com a eina de desenvolupament a les persones per a fer-los més fàcil alguna transició, per exemple, el pas a un nou graó

directiu. El *coaching* pretén desenvolupar el potencial de la persona al màxim, aconseguir que desenvolupi les competències necessàries per al lloc que ocupa o el que ocuparà en un futur.

- Els coneixements i l'experiència que aporta el mentor al procés solen ser fonamentals. De fet, sense aquests no podria exercir el seu rol. El *coach* no té ni ha de tenir experiència ni coneixements tècnics de la mateixa àrea que el seu *coachee* (ja que no és un assessor ni ha de ser percebut així).
- Un dels objectius del *mentoring* és l'assimilació de la filosofia de l'empresa i la socialització correcta a l'entorn i al lloc. Un dels objectius del *coaching* és aconseguir que el *coachee* desenvolupi competències rellevants per a l'organització.
- El *mentoring* té una major durada i el final de la relació no sempre està definit, mentre que en el *coaching* la durada està acordada des del principi.
- En el *mentoring* no sol haver-hi mesures prèvies i el *coaching* parteix d'una avaluació completa de la persona i pretén la millora d'aspectes concrets.
- En el *mentoring* els objectius són més generals: ajuda, orientació, model, enfront del *coaching*, en què els objectius són concrets, mesurables i operativitzables.

4.2. Altres tècniques de desenvolupament del talent

El *coaching* executiu i el *mentoring* són dos processos de desenvolupament, però hi ha altres tècniques de desenvolupament de les persones que també són molt efectives, en ocasions fins i tot resulten més adequades, quan les necessitats de l'organització així ho aconsellen. Unes s'utilitzen amb grups grans, unes altres amb grups petits i unes altres són tècniques de desenvolupament de caràcter individual.

En aquest apartat desenvoluparem algunes de les més utilitzades en aquests moments, comportin o no un facilitador per a dur-les a terme, ja que en ocasions les pot posar en marxa la persona per si mateixa. La major part d'aquestes es poden utilitzar com a tècnica independent, però també conjuntament amb altres per a incrementar la seva eficàcia.

1) Assignació de projectes especials (*job assignment*)

Un *job assignment* és un projecte especial que s'encarrega a una persona.

Es pot referir a un treball completament nou, una redefinició d'un treball antic, a un aspecte concret del lloc que ocupa en l'actualitat (poden ser responsabilitats afegides a aquest) o a la participació en projectes concrets i temporals.

L'assignació de projectes especials posa l'èmfasi en l'aprenentatge basat en l'experiència. Aquest mètode ofereix l'oportunitat d'aprendre fent amb la pràctica diària i, per tant, de forma real i efectiva.

Aquesta nova assignació és un element de desenvolupament si aconseguix que la persona canviï, si l'empeny fora de la seva zona de seguretat i l'obliga a pensar i a actuar de manera diferent. El nou projecte ha de col·locar la persona en una situació desafiadora que l'obligui a prendre decisions, enfrontar-se a situacions o resoldre problemes en entorns no massa coneguts, en definitiva, a desenvolupar competències que les seves actuals funcions i responsabilitats no requereixen.

2) Discurs apreciatiu

Una empresa que utilitza el discurs apreciatiu no implica que deixi d'utilitzar les tècniques habituals de resolució de problemes, simplement que a més aborda, en un moment concret, un altre enfocament.

El discurs apreciatiu parteix del supòsit que a totes les persones i les organitzacions hi ha alguna cosa que funciona bé. Si s'identifica allò que funciona bé, s'analitza i es repeteix o utilitza amb major freqüència, és més probable que es generin els canvis desitjats. Aquest principi, desenvolupat per la psicologia positiva, porta a tenir en compte les fortaleses de les persones, aquelles amb què se senten especialment còmodes quan les exerciten.

3) Aprenentatge a través de l'acció (*action learning*)

El nom reflecteix bé l'esperit d'aquesta tècnica: «aprenentatge a través de l'acció», la qual cosa suposa la realització de programes específics per a desenvolupar una sèrie de competències.

L'aprenentatge a través de l'acció es basa en petits grups de directius o tècnics qualificats que es reuneixen, regularment, sota la guia d'un facilitador expert per a discutir i aprendre de les seves experiències amb la finalitat de millorar les seves pràctiques en el context organitzacional.

S'aprèn amb la pràctica, treballant cooperativament per a resoldre problemes complexos. Cada participant presenta un problema complex o desafiament estratègic i els altres li fan preguntes per a conèixer més informació i facilitar-li que vegi altres alternatives d'actuació, malgrat que no donen consells ni proposen solucions.

4) Construcció de xarxes (*networking*)

La **formació de xarxes de contactes**, formals i informals, és una font de millora del capital social de les organitzacions. Els directius que són capaços de generar xarxes de contactes que van més enllà de l'estructura formal, molt probablement, es beneficiaran de més fonts d'informació i de més oportunitats (Burt, 1992).

Per a Salanova i Schaufeli (2009), l'enfortiment de les xarxes socials és una de les activitats que permeten millorar el benestar, ja que faciliten l'intercanvi d'experiències positives: explicar bones notícies, celebrar els èxits i cuidar-se de les relacions socials.

5) *Case-in point*

Amb el *case-in point* es genera una dinàmica de grup que és viscuda de forma intensa pels participants. El realment important és el que els participants «viuen», no el tema que s'estigui tractant.

Per a dur-l'ho a terme, en la discussió encoberta de grup que té lloc, s'intenta generar un conflicte amb els participants. Es tracta de veure com reaccionen, com viuen la situació límit, per posteriorment analitzar amb aquests l'experiència viscuda i treure conclusions que els permetin aprendre.

6) Espai obert (*open space*)

La tècnica d'espais oberts permet a grans grups (entre trenta i cinc-centes persones) discutir temes rellevants d'una forma oberta a les seves necessitats, obtenint resultats immediats, generant noves idees i aproximacions a un tema.

Es tracta d'una tècnica que és especialment efectiva amb grups grans, quan tots els membres o una bona representació d'aquests estan reunits en el mateix lloc i quan es donen les condicions següents:

- El tema preocupa o afecta a tots els assistents.
- El conflicte està impeding el desenvolupament o canvi organitzacional.
- La situació és complexa o hi ha molta diversitat entre els participants.
- Hi ha incertesa o ambivalència sobre el resultat desitjat.

El benefici més tangible és que cada participant es compromet amb les solucions acordades i els seus plans d'acció subsegüents.

Aquesta tècnica es pot utilitzar per a planificar les estratègies d'actuació d'una organització en un futur proper, buscant que un grup nombrós de persones, en un temps mínim, ofereixin les millors idees al voltant d'un gran tema.

7) Escenaris de futur

Amb aquesta tècnica s'exploren conjuntament futurs possibles assolibles pels participants o grups de participants.

8) Innovació oberta

La innovació oberta suposa compartir amb altres persones, grups o organitzacions els coneixements per a aconseguir, de forma conjunta, millors resultats.

9) Llenç de model de negoci

El llenç de model de negoci és una eina creada per Osterwalder i Pigneur (2010) en què es poden esbossar models de negoci nous o existents fomentant la comprensió, el debat, la creativitat i l'anàlisi.

10) Els plànols del teu futur

Huete planteja aquesta activitat per a planificar el futur que una persona desitja; afirma que:

«... es comença creant el context apropiat, envoltant-se d'un ambient tranquil, connectant-se amb un mateix i despertant els recursos intel·lectuals i afectius».

Huete (2006)

11) Disseny d'un pla d'acció

En l'apartat anterior, quan hem tractat el *coaching* executiu, hem comentat que el *coachee* confeccionava un pla d'acció amb l'ajuda del seu *coach*. Però aquest pla d'acció també es pot dur a terme per una persona de forma autònoma, rebent les instruccions oportunes per a confeccionar-lo.

12) Oferir *feedback* efectiu

El *feedback* (o retroalimentació, retroinformació) es refereix, en un sentit ampli, a sistemes que comuniquen a l'individu el seu acompliment i el seu rendiment, en definitiva, que li permet saber com ho està fent.

El *feedback* és molt important a causa que constitueix la base de tota relació interpersonal. Determina la manera de pensar de les persones, els seus sentiments, les seves reaccions davant els altres i, en bona mesura, condiciona la seva manera d'actuar pel que fa a les seves responsabilitats quotidianes. És tan rellevant que simplement aprendre a donar-lo adequadament ja suposa desenvolupar-se i desenvolupar altres persones.

13) Mapa d'empatia

El mapa d'empatia és una eina desenvolupada per a ampliar la informació sobre un col·lectiu: el seu entorn, el seu comportament, les seves inquietuds i les seves aspiracions (Osterwalder i Pigneur, 2010). Pot ser interessant incrementar el coneixement d'un col·lectiu per a llançar un nou producte o servei, definir un programa de formació, determinar el perfil dels directius en un determinat àmbit, etc.

14) L'escriptura

Hi ha diferents motius per a utilitzar l'escriptura com a tècnica de desenvolupament. Per exemple, Salanova i Schaufeli (2009) afirmen que permet generar pensaments positius i, per tant, és una activitat cognitiva que incrementa el benestar.

15) Realitzar un viatge

Realitzar un viatge és una invitació al canvi, permet sortir del món de seguretat: menjar un altre menjar, parlar un altre idioma, dormir fora de casa... Els viatges conviden a la reflexió, canvien la perspectiva, faciliten el desenvolupament perquè generen desequilibris ja que trenquen la rutina i el quotidià.

16) Tècniques de desenvolupament corporals

Són moltes les tècniques que permeten treballar amb el cos i fer que la persona sigui més conscient de la seva relació amb les emocions. Solament a manera d'exemple n'assenyalem algunes: risoteràpia, musicoteràpia, relaxació i meditació, *mindfulness* i *focusing*.

17) Contes i metàfores

Explicar contes, històries i metàfores és un mitjà per a generar l'aprenentatge en entorns organitzatius i percebre la pròpia situació i la dels altres d'una forma diferent.

4.3. *Outdoor training*

Els programes d'*outdoor training* no són res de nou. Si de cas, el més nou és el terme, la seva aplicació a l'entorn empresarial i la seva utilització en els programes de desenvolupament de les competències, ja que hi ha antecedents sobre la seva utilització que es remunten als orígens de la civilització.

En l'àmbit de la formació, s'estan utilitzant els programes d'*outdoor training* des de finals dels anys setanta als Estats Units i a gran part d'Europa. En un primer moment, com a part dels programes de desenvolupament directiu, però a causa del seu èxit s'han anat estenent a tot tipus de llocs de treball.

Sorgeix a partir de l'observació empírica que els equips aprenen i es cohesionen més ràpidament quan han d'actuar en condicions noves en què, a més, són fonamentals les aportacions de tots els participants. La raó principal del seu èxit és que ha demostrat ser un procediment de formació i desenvolupament més eficaç i ràpid que els tradicionals en determinades situacions i per a determinades competències, a causa que permet que s'apregui actuant en temps real, per la qual cosa l'assimilació de conductes es produeix d'una forma més efectiva.

L'*outdoor training*, traduït en ocasions com a formació a l'aire lliure, formació fora de l'aula, aprenentatge de l'experiència, etc., no és un concepte tancat i moltes vegades s'identifica amb l'*experiential learning*.

La denominació d'*outdoor training* sorgeix perquè es tracta d'activitats físiques en equip (hi participen grups de persones que necessàriament s'han d'interrelacionar per a desenvolupar les seves activitats), que es realitzen en contacte estret amb la naturalesa, allunyades de l'entorn tradicional que, no obstant això, no es pretén substituir. Per tant, es pot dir que s'utilitza la naturalesa com a aula i el mitjà natural com a simulador de les condicions laborals amb els seus obstacles, recursos, restriccions, etc.

El tipus d'activitats que es poden desenvolupar són molt variades i es poden realitzar per terra, aigua i aire. Per exemple, carreres d'orientació diürna o nocturna, els jocs de guerra, la tirolina, la navegació en una balsa, creuar un riu amb els materials proporcionats, etc.

Les activitats a l'aire lliure són un element més (malgrat que potser el més cridaner) del que es coneix com a *experiential learning*, que és un aprenentatge empíric a través de l'experiència. Consisteix, bàsicament, en l'ús d'activitats de les quals se n'extreuen conclusions o claus pràctiques amb projecció directa i immediata a l'entorn personal i professional, i que no necessàriament s'han de desenvolupar fora de l'aula.

Les activitats estan escalonades en diversos nivells i es realitzen dins i fora de l'aula. No posseeixen un caràcter traumàtic i han de resultar possibles d'executar. Es parteix del principi que l'aprenentatge resulta més eficaç quan s'interioritza per la via emocional en lloc de per la via estrictament racional.

L'*experiential learning* és un mètode que tracta d'activar les competències que permeten aconseguir la major eficàcia, al mateix temps que ajuda els professionals a identificar, per si mateixos, les claus de l'èxit. La figura del formador com a docent deixa pas a la del formador com a facilitador, la missió del qual és ajudar en el procés de descobriment personal i de grup en una reflexió final que representa el major valor afegit de l'*experiential learning*. Durant aquesta etapa, els participants analitzen les activitats i experiències derivades de les mateixes, identifiquen les seves claus conceptuals i pràctiques, i realitzen una aplicació en el seu entorn professional i personal.

L'*experiential learning* influeix en:

- La millora personal, ja que permet explorar la pròpia zona de creixement, atès que abandona la comoditat que suposa moure's per la zona de l'habitual, per a endinsar-se en la de les possibilitats.
- El desenvolupament de les competències genèriques com ara el treball en equip, el lideratge, l'aprenentatge continu, la presa de decisions, etc.

Es pot dir que l'objectiu general dels programes d'*outdoor training* és posar un grup de persones davant de situacions en què depenen de la cooperació dels altres per a poder superar-les. La seva finalitat és arrelar «emocionalment» conductes que més tard hauran de desenvolupar els participants en la seva vida professional i personal. Per tant, l'après no s'adquireix a través del raonament, sinó de l'experiència, i no es recupera a través de la memòria, sinó de l'acte reflex. No és un aprenentatge racional, sinó emocional.

Glossari

action learning *m* Vegeu **aprenentatge a través de l'acció**.

anàlisi de la utilitat *m* Comparació entre els costos que impliquen l'ús d'una tècnica i els beneficis obtinguts amb la seva utilització.

aprenentatge a l'aire lliure *m* Vegeu **outdoor training**.

aprenentatge a través de l'acció *m* Activitats pràctiques vinculades al treball i l'organització que es realitzen seguint el principi d'aprendre fent.

assessment center Procés estandaritzat d'avaluació, realitzat a partir de diverses tècniques i avaluadors entrenats, i en què els judicis estan basats, en part, en situacions de simulació.

centre d'avaluació *m* Vegeu **assessment center**.

centre de desenvolupament *m* Vegeu **development center**.

coaching executiu Relació d'ajuda establerta entre un client (que té autoritat i responsabilitats de gestió en una organització) i un expert (que utilitza una àmplia varietat de mètodes i tècniques comportamentals), que té com a missió ajudar el client a redactar una sèrie d'objectius que li permetin millorar el seu acompliment professional i la seva satisfacció personal i, en conseqüència, incrementar l'eficàcia de la seva organització, tot això dins d'un acord formalment definit.

competència *f* Conjunt de comportaments observables que estan causalment relacionats amb un acompliment bo o excel·lent en un treball concret i en una organització concreta.

development center Procés de formació en què se segueix la metodologia dels centres d'avaluació.

discussió de grup *f* Tècnica que consisteix en el fet que el grup discuteixi, de forma lliure i oberta, sobre un tema o un problema, més o menys definit, per a arribar a una conclusió o solució conjunta.

efecte de contrast *m* Error que es comet quan l'entrevistador compara, de manera inconscient, el subjecte que ha entrevistat anteriorment.

efecte halo *m* Error que es comet quan l'entrevistador fa un judici complet del subjecte sobre la base d'una característica o qualitat del mateix.

entrevista *f* Procés de comunicació interpersonal que té com a finalitat obtenir informació per a aconseguir un objectiu prèviament establert.

entrevista cara a cara *f* Vegeu **entrevista individual**.

entrevista conductual *f* Vegeu **entrevista de competències**.

entrevista de competències *f* Entrevista semiestructurada focalitzada en l'obtenció d'exemples conductuals de la vida laboral, acadèmica o personal de l'entrevistat, susceptibles de ser utilitzats com a predictors dels seus comportaments futurs en el treball. Aquest tipus d'entrevista està basada en la metodologia de l'entrevista conductual i d'incidents crítics.

entrevista de contrastació de dades *f* Vegeu **entrevista de preselecció**.

entrevista d'incidents crítics *f* Vegeu **entrevista de competències**.

entrevista de grup *f* Diversos subjectes són entrevistats simultàniament per un o diversos entrevistadors.

entrevista de panell *f* Un subjecte és entrevistat simultàniament per diversos entrevistadors.

entrevista de preselecció *f* Entrevista inicial, dins del procés de selecció, que té com a objectiu mantenir un primer contacte amb els candidats, per a avaluar, de forma general, la seva idoneïtat per al lloc i per a informar-los del lloc ofert i de les característiques de l'organització.

entrevista de selecció *f* Conversa preparada en què l'entrevistador, d'una banda, informa el candidat sobre el lloc i l'organització a què es desitja incorporar i, per l'altra, recull informació sobre el candidat, que permetrà determinar si posseeix les competències exigides per a

desenvolupar el treball i les seves possibilitats de projecció futura dins de l'empresa. Després d'aquesta entrevista, l'entrevistador no ha de tenir cap dubte sobre l'adequació del candidat al lloc, en funció de les seves competències, interessos i motivacions.

entrevista en profunditat *f* Vegeu **entrevista de selecció**.

entrevista estereotipada *f* Error que comet l'entrevistador quan duu a terme totes les entrevistes de la mateixa forma, independentment de les característiques dels subjectes, del lloc i de l'organització.

entrevista estructurada *f* Tot tipus d'entrevista que exigeix una alta planificació i preparació prèvia de totes i cadascuna de les preguntes que seran formulades als diferents entrevistats, ja que sempre s'han de plantejar les mateixes preguntes a tots els entrevistats.

entrevista individual *f* Entrevista en què participen un entrevistador i un entrevistat.

entrevista lliure *f* L'entrevistador planteja preguntes molt generals al subjecte sense seguir un ordre prèviament establert.

entrevista no estructurada *f* Vegeu **entrevista lliure**.

entrevista semiestructurada *f* Entrevista en què, a partir d'una sèrie de temes i preguntes prèviament preparades, l'entrevistador té llibertat per a organitzar l'ordre i la profunditat amb què abordarà cadascun dels blocs temàtics, a fi d'adaptar l'entrevista a les característiques i necessitats específiques de cada entrevistat.

exercici de presentació *m* Prova situacional en què els subjectes han de presentar un tema a un grup de persones.

exercici professional *m* Prova situacional en què els subjectes realitzen una tasca laboral concreta de principi a fi. El disseny de l'exercici ha de reflectir les condicions reals del treball.

experiència anterior *f* Error que comet l'entrevistador quan pren la seva decisió solament a partir del tipus d'experiència del subjecte.

experiential learning Aprenentatge basat en l'experiència.

feedback Sistema de retroalimentació a través del qual es comunica a una altra persona com ho està fent.

formació *f* Procés sistemàtic i continu a través del qual es tracten de modificar o desenvolupar les competències dels formants.

idees preconcebudes *f pl* Error que es comet quan l'entrevistador es deixa influir pels prejudicis o estereotips previs sobre alguna característica del subjecte.

in basket Vegeu **safata d'arribada**.

incident crític *m* Comportament que permet a un treballador obtenir resultats excel·lents en el seu treball.

joc d'empresa *m* Prova situacional en què se simula una situació empresarial completa.

joc de rols *m* Prova situacional en què un o més participants representen personatges i aspectes d'una activitat laboral, actuant segons el paper que se'ls ha assignat prèviament.

mètode del cas *m* Prova situacional en què els subjectes han de resoldre una situació o problema laboral, des de la seva perspectiva personal i treballant de la forma més racional possible.

mètode participatiu *m* Mètode de formació que se centra en la realització d'una sèrie d'activitats per part dels formants.

minicas *m* Tipus d'estudi de casos en què la situació o problema laboral que es planteja als subjectes perquè la resolguin, individualment o grupalment, és molt concreta.

organització *f* Conjunt de persones que, utilitzant mitjans i recursos de tipus molt diferents, realitzaran una sèrie d'activitats dirigides a aconseguir un objectiu comú. Les empreses serien un tipus d'organització.

outdoor training Metodologia de formació que implica la realització d'una o més activitats a l'aire lliure per part dels subjectes i que estan seguides d'una o més sessions a l'aula per a establir les relacions entre aquestes activitats i el treball dels subjectes.

Philips 66 Tècnica de dinàmica de grup que es basa en l'organització grupal per a elaborar i intercanviar informació mitjançant una gestió eficaç del temps. Un grup gran es divideix en subgrups de sis persones per a discutir durant sis minuts un tema i arribar a una conclusió. De l'informe de tots els subgrups s'extreu després la conclusió general.

pregunta clau *f* Error que comet l'entrevistador quan pren la seva decisió solament sobre la base de la resposta del subjecte a un nombre molt reduït de preguntes.

pregunta de suggeriment *f* Pregunta que porta implícita la resposta que s'espera obtenir.

pregunta directa *f* Pregunta amb què es pretén obtenir una informació determinada.

pregunta indirecta *f* Pregunta que tracta d'obtenir una informació diferent de la que sembla a primera vista.

pregunta oberta *f* Pregunta que l'entrevistat ha de respondre amb una explicació més o menys àmplia.

pregunta tancada *f* Pregunta que es pot respondre amb una sola paraula, en general «sí» o «no».

pregunta tòpica *f* Pregunta que es planteja a totes les entrevistes, independentment de la seva rellevància per a l'objectiu de la mateixa.

primeres impressions *f pl* Error que comet l'entrevistador quan pren una decisió sobre el subjecte a partir de la primera impressió que li produeix.

projecció *f* Error que comet l'entrevistador quan compara les característiques del subjecte amb les seves pròpies.

prova situacional *f* Conjunt de tècniques i exercicis que permeten simular, totalment o parcialment, una situació en què els subjectes han de posar de manifest les competències que exigeix l'acompliment eficaç, eficient i segur d'una activitat laboral concreta (Le Boterf, 1991).

role-playing Vegeu **joc de rols**.

safata d'arribada *f* Prova situacional en què els subjectes han de prendre decisions sobre una sèrie de materials i documents escrits típics del lloc de treball.

treball en petits grups Vegeu **discussió de grup**.

validesa aparent *f* Relació percebuda pels subjectes entre els exercicis que realitzen i el contingut del seu treball.

validesa predictiva *f* Grau d'exactitud en el criteri amb què es pot predir el rendiment dels subjectes, a partir dels resultats obtinguts en la variable predictora (variable que s'utilitza per a predir, a partir dels resultats en aquesta, el rendiment dels subjectes en una altra, criteri, correlacionada amb aquesta).

Bibliografia

Alonso, M. A.; Calles, A.; Sánchez, C. (2010). «Desarrollo de personas y de las organizaciones, coaching ejecutivo y mentoring. Conceptos». *Mentoring & Coaching: Universitat i Empresa* (núm. 3, pàg. 89-98).

Boudreau, J. W. (1989). «Selection utility analysis: A review and agenda for future research». A: M. Smith; I. T. Robertson (ed.). *Advances in selection and assessment*. Nova York: John Wiley.

Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press.

Campion, J. E.; Arvey, R. D. (1989). «Unfair discrimination in the employment interview». A: R. W. Eder; G. R. Ferris (ed.). *The employment interview: theory, research and practice*. Newburg Park (CA): Sage.

Campion, M. A.; Campion, J. E.; Hudson, J. P. (1994). «Structured interviewing: a note on incremental validity and alternative question types». *Journal of Applied Psychology* (núm. 79, pàg. 998-1.002).

Cashman, K.; Forem, J. (2004). *El despertar del líder. Una historia de transformación*. Barcelona: Empresa Activa.

Dalton, G.; Thompson, P.; Price, R. (1977). «The four stages of professional careers – a new look at performance by professionals». *Organizational Dynamics* (núm. 6, vol. 1, pàg. 19-42).

De Ansorena, A. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: Paidós.

Gaugler, B. B.; Rosenthal, D. B.; Thornton, G. C.; Bentson, C. (1987). «Meta-analysis of assessment center validity». *Journal of Applied Psychology* (núm. 72, pàg. 493-511).

Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview (IL): Scott / Foresman.

Huete, L. (2006). *Construye tu sueño*. Madrid: LID.

Kilburg, R. R. (2000). *A conceptual understanding and definition of executive coaching*. Washington D.C.: American Psychological Association.

Kram, K. E. (1983). «Phases of the mentoring relationship». *Academy of Management Journal* (núm. 26, pàg. 608-625).

Latham, G. P. (1989). «The reliability, validity and practicality of the situational interview». A: R. W. Eder; G. R. Ferris (ed.). *The employment interview: theory, research and practice*. Newburg Park (CA): Sage.

Le Boterf, G. (1991). *Ingeniería y evaluación de los planes de formación*. Bilbao: Deusto.

Levinson i col·laboradors (1978). *Seasons of a man's life*. Nova York: Knopf.

McCauley, C. D.; Palus, C. J.; O'Connor, P. M. G. (2006). «The use of constructive-development theory to advance the understanding of leadership». *The Leadership Quarterly* (núm. 17, pàg. 634-653).

National Mentoring Partnership (2005). «Cómo construir un programa de mentoring exitoso utilizando los elementos de la práctica efectiva». <http://www.mentoring.org/downloads/mentoring_414.pdf>

Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.

Peñalver, O. (2009). *Emociones colectivas: la inteligencia emocional de los equipos*. Barcelona: Alienta.

Robertson, I. T.; Gratton, L.; Sharpley, D. (1987). «The psychometric properties and design of managerial assessment centers: Dimensions into exercises won't go». *Journal of Occupational Psychology* (núm. 60, pàg. 187-195).

Sackett, P. R.; Dreher, G. F. (1982). «Constructs and assessment center dimensions: some troubling empirical findings». *Journal of Applied Psychology* (núm. 67, pàg. 401-410).

Salanova, M.; Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza.

Schmitt, N.; Gooding, R. Z.; Noe, R. A.; Kirsch, M. (1982). «Meta-analysis of validity studies published between 1964 and 1983 and the investigation of study characteristics». *Personnel Psychology* (núm. 37, pàg. 408-422).

