La persona en el lloc de treball

Rita Grau Sariol
Nieves Guzmán Valverde

PID_00170890

UOC
Universitat Oberta de Catalunya
www.uoc.edu

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

Índex

Introducció 5

Objectius 7

1. Introducció: relació persona, lloc i organització 9

2. El perfil del lloc 12
2.1. Definició 12
2.2. Aplicacions del perfil del lloc 14
2.2.1. Selecció i promoció 14
2.2.2. Formació i desenvolupament 15
2.3. Perfil competencial 16
2.3.1. Què són les competències 17
2.3.2. Tipus de competències 18
2.3.3. Elaboració de perfils 19

3. El procés de selecció 23
3.1. Consideracions prèvies 23
3.2. Definició i objectius 25
3.3. Fases del procés 26
3.3.1. Anàlisi prèvia i determinació del perfil 28
3.3.2. Reclutament 28
3.3.3. Preselecció 32
3.3.4. Selecció 34
3.3.5. Selecció de directius: centre d'avaluació (*assesment center*) 40
3.3.6. Valoració final i incorporació de la persona 43

Resum 45

Bibliografia 47

Annex. "Bienvenido, siéntase como en casa" 49

Introducció

En els mòduls anteriors hem presentat el lloc de treball exclusivament des del punt de vista del disseny i la ubicació en l'organització, i hem deixat per a aquest últim mòdul un dels aspectes més importants: el lloc de treball des del punt de vista de l'individu que l'ha d'ocupar. Ens podem trobar amb un lloc de nova creació o un lloc l'ocupant del qual s'hagi donat de baixa, amb la necessitat d'augmentar plantilla, etc. En totes aquestes circumstàncies, l'organització haurà de dur a terme un procés de cerca i selecció de persones. I precisament d'això tracta aquest mòdul, això sí, canviant una mica la perspectiva i entenent el lloc no com una cosa dissociada de la persona, sinó com un element organitzatiu dinàmic i que es construeix en part a partir de les característiques d'aquesta.

Els canvis dels últims anys en les organitzacions i en el mercat de treball, la competitivitat a què estem sotmesos, l'era tecnològica, etc., tenen conseqüències importants en la manera de gestionar els recursos humans i això es reflecteix també en el paper concedit a la selecció de persones. Sempre ha calgut contractar i acomiadar treballadors, encara que no sempre s'ha fet el que entenem per un *procés de selecció*, i molt menys un procés de selecció atenent tots els factors que implica. No obstant això, cada vegada més, les organitzacions incorporen aquest procés en la seva gestió de recursos humans com un dels instruments imprescindibles per a incorporar persones capaces d'assumir els objectius i l'eficàcia que requereix el lloc de treball. En aquest sentit, podem assenyalar que, en els últims temps, s'han introduït novetats, sobretot tècniques i metodològiques, en els processos de selecció, la qual cosa permet a les empreses anar més enllà de les proves clàssiques i garantir així l'ajust de la persona al lloc. En aquest mòdul trobarem una referència a aquestes innovacions.

Els nous enfocaments de la selecció tenen en compte tant les potencialitats de l'individu com el context en el qual es desenvolupa. És en aquest sentit que el concepte de *competències de la persona* s'ha incorporat en els processos de selecció, com a model metodològic, amb l'objectiu d'aconseguir treballadors més versàtils i afins a les necessitats del mercat i de les organitzacions. Així, no es tracta exclusivament d'identificar tasques i funcions que han de fer els treballadors, sinó que hem de destacar la importància de factors com la innovació, l'adaptació als canvis, la diversitat, etc.

Per acabar aquesta introducció, podem subratllar l'objectiu principal d'aquest mòdul, que és completar el tractament organitzatiu del lloc de treball presentant globalment el que implica buscar la persona més idònia que el pugui

exercir. Així, hem d'ampliar en certa manera la concepció del lloc, saber amb profunditat com fer el perfil competencial del lloc i com abordar el procés de selecció segons el context organitzatiu.

Objectius

Després d'haver treballat els materials que componen aquest mòdul didàctic, haureu de ser capaços de fer el següent:

1. Comprendre la importància de dur a terme una anàlisi detallada del perfil del lloc de treball per a dissenyar un procés que permeti ajustar al màxim les característiques del lloc i les del futur ocupant.

2. Ser capaços d'identificar les competències més rellevants per a l'exercici d'un lloc de treball amb l'objectiu d'elaborar el perfil professional més adequat per a posar en marxa el procés de selecció.

3. Identificar els factors importants del lloc de treball que cal tenir en compte en els processos de selecció.

4. Adquirir els coneixements necessaris per a desenvolupar una estratègia de selecció de personal òptima, que permeti incorporar a l'empresa el candidat potencialment adequat.

1. Introducció: relació persona, lloc i organització

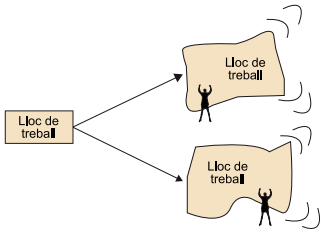
Fins ara hem plantejat el lloc de treball com una entitat certament estàtica, delimitada per unes funcions, dissenyada per l'organització i sota el prisma de l'estabilitat i la permanència. Aquest plantejament, que és vàlid per al disseny del lloc, s'ha de complementar amb l'assumpció que el lloc, des del moment en què és ocupat per una persona, es convertirà més en un rol que en la mera execució d'unes tasques. El lloc és també dinàmic i canviant en la mesura que ho és el context en el qual es desenvolupa i aquesta capacitat de canvi deriva de la relació lloc-persona. En aquest sentit, recollim el que expressen Toña i Gorriti quan diuen que:

> [...] las funciones son propias del puesto independientemente de la forma como ellas se satisfacen, de cómo se llevan a cabo. Las funciones, en tanto que responsabilidades, son estables y pueden ser satisfechas de distintas formas o mediante distintos procesos los cuales pueden variar por los contextos, la tecnología u otro tipo de contingencias y también por sus ejecutores, por su experiencia, conocimiento, destreza o actitud. Según esto, la diferenciación función-tarea conlleva la diferenciación entre trabajo (a las que se refieren las funciones) y trabajador (a las que se refieren las tareas por ser ejecuciones reales hechas por alguien y observables)."
>
> (Toña i Gorriti, citat a Férez, 2009, p. 64)

D'aquest plantejament, el que ens interessa subratllar aquí és l'aspecte diferenciador entre el que és el lloc en si mateix (funcions) i el que és el treballador. Aquest plantejament del lloc de treball té implicacions importants, ja que com a gestors haurem de pensar no solament en les funcions del lloc necessàries per a assolir els objectius i desenvolupar l'estratègia, sinó que haurem d'anar més enllà i pensar en el lloc com un sistema d'unió entre l'organització i la persona, i considerar en paral·lel l'execució estable i previsible de les funcions amb el creixement potencial i el desenvolupament possible segons l'ocupant. Per això cada vegada més les organitzacions incorporen aquesta visió del lloc de treball, amb tot el que implica, en els seus sistemes de gestió de personal. Manuel Férez (2009) assenyala que el model de gestió de personal està condicionat per la concepció que es tingui del lloc de treball.

> "El puesto de trabajo debe ser contemplado [...] como el núcleo básico de gestión de recursos humanos. Su centralidad es incuestionable, dado que en torno a él se deberían desarrollar necesariamente –y, en la práctica, se desarrollan ya hoy en buena medida– diferentes componentes de la gestión de recursos humanos: a) la definición de los perfiles de idoneidad de las personas para el desempeño de las funciones; b) la asignación y supervisión de las tareas; c) la evaluación del desempeño de los empleados; d) una de las modalidades de carrera profesional, aquella que implica cambio de puesto de trabajo."
>
> (Férez, 2009, p. 63)

Aquesta visió més àmplia del lloc de treball és la que ens interessa subratllar en aquest mòdul, ja que serà necessària a l'hora d'abordar la relació lloc de treball-persona. Si no és així, estarem plantejant que un lloc de treball serà desenvolupat de la mateixa manera independentment de la persona que l'ocupi i del context, cosa que, a hores d'ara, sembla obvi que no és així. Per això, a més dels aspectes pròpiament de disseny, valoració i compensació del lloc, hem de tenir en compte els aspectes propis de l'acompliment del lloc. És aquest concepte, l'*acompliment*, el que ha de tenir en compte la diferenciació entre persones, i la nostra obligació com a gestors de persones que dissenyem un lloc és incorporar els criteris d'acompliment de manera intrínseca al lloc de treball. De l'acompliment se n'encarregarien exhaustivament els sistemes de gestió i avaluació d'aquest. Malgrat que no són objecte d'aquest mòdul, sí que hem de tenir en compte l'acompliment des del punt de vista de la concepció integral del lloc de treball. Així, l'acompliment té a veure, en part, amb aquest marge que la configuració del lloc deixa a la persona per a fer-lo més o menys ric, per a aportar més o menys valor afegit a l'organització.



En aquesta imatge es pretén mostrar gràficament com un lloc de treball, dissenyat des de l'organització amb uns objectius i unes funcions d'acord amb les necessitats d'aquesta, inevitablement es veurà més o menys transformat quan sigui ocupat i exercit per una persona.

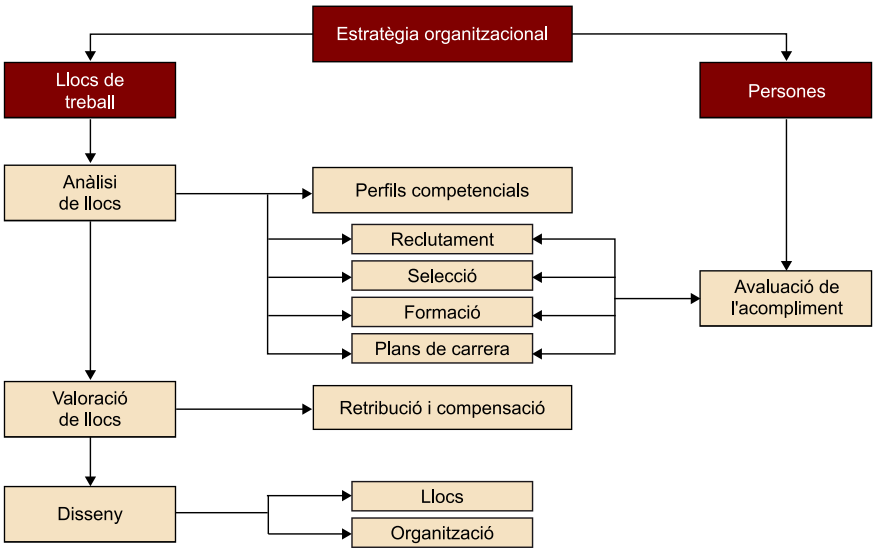
Per a això és important tenir en compte alguns factors a l'hora de dissenyar el lloc que fan referència a factors del lloc analitzats en els mòduls anteriors. Ens referim al grau d'especialització i de flexibilitat dels llocs de treball. Sembla obvi que si dissenyem un lloc de treball d'operari de cargols de la cadena de muntatge de motors que té com a única funció collar els cargols que asseguren les plaques dels motors, l'ocupant del lloc en qüestió tindrà poc marge per a enriquir-lo. Per això és important que el disseny no sigui excessivament especialitzat.

> "Durante gran parte de la primera mitad del siglo veinte, los gerentes vieron en la especialización del trabajo una fuente sin fin de incremento de la productividad y tal vez estuvieran en lo correcto. Como la especialización no se practicaba en gran escala, su introducción casi siempre generaba una productividad elevada. Pero hacia la década de 1960, hubo cada vez más evidencias de que algo bueno había sido llevado demasiado lejos. En ciertos trabajos se había llegado al punto en que las economías antihumanas de la especialización –aburrimiento, fatiga, estrés, baja productividad, mala calidad, más absentismo, y mucha rotación– superaban con mucho las ventajas económicas. En tales casos la productividad podía aumentar si se ampliaba, más que estrechar, el alcance de las actividades del trabajo. Además, cierto número de compañías descubrieron que al dar a los empleados una variedad de actividades por hacer, permitirles realizar un trabajo completo y terminado, y agruparlos en equipos con aptitudes intercambiables, con frecuencia alcanzaban una producción significativa, con mayor satisfacción de los trabajadores."
>
> (Robbins, 2009, p. 520)

Segons Barling, Kelloway i Iverson (2003, citat a Robbins, 2009, p. 84), la satisfacció de les persones a la feina té bastant més a veure amb el disseny del lloc de treball que amb altres factors, com el salari; per això és important tenir en compte la persona en el procés del disseny inicial del lloc. En concret, aquests autors ens diuen que les ocupacions que proporcionen capacitació, diversitat, independència i control satisfan la majoria de les persones; és a dir, un lloc de treball que plantegi reptes, cert grau de presa de decisió i certa autonomia, serà més estimulant i satisfactori per a la persona que un lloc d'especialització molt alta i sotmès a paràmetres d'execució totalment previsibles.

Com dèiem, persona, lloc i organització estan vinculats i així ho recollirem en la nostra tasca de gestors organitzatius; dissenyarem llocs que tinguin en compte l'acompliment potencial que durà a terme la persona que hi estigui assignada i buscarem el llindar d'especialització que serveixi a l'estratègia i a objectius organitzatius, però que alhora sigui satisfactori per a qui l'ocupi. Així, persona, lloc i organització s'interrelacionen i es nodreixen mútuament tal com mostren Pereda i Berrocal (2001) en la figura següent:

Figura. Quadre gestió integral de recursos humans



Font: adaptat de Pereda i Berrocal (2001, p. 48)

Segons aquests autors, la gestió integrada de recursos humans passa per la vinculació de l'estratègia organitzacional amb els factors de lloc i els factors de persona. Relacionades directament amb el lloc, hi hauria l'anàlisi i la valoració de llocs, i de cada una en resultarien, d'una banda, el perfil del lloc (del qual parlarem a continuació) i els sistemes de retribució i compensació. I vinculat al factor de persones hi hauria l'acompliment. Si ens hi fixem, el que uneix el factor del lloc amb el factor de persones són el reclutament, la selecció, la formació i els plans de carrera, que resulten, al seu torn, del perfil del lloc, del qual parlarem en l'apartat següent.

2. El perfil del lloc

En els dos mòduls anteriors s'ha tractat exhaustivament el disseny del lloc en totes les seves variants de tipus organitzatiu: funcions, ubicació en l'organigrama, valoració i retribució. A continuació, veurem com aquest disseny serà la base per al perfil del lloc.

2.1. Definició

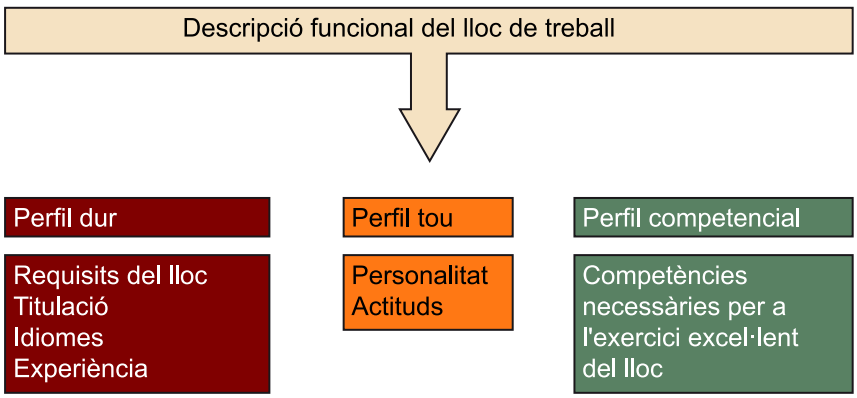
Perfil del lloc de treball, perfil professional, perfil competencial, perfil d'exigències... Tots aquests termes fan referència al mateix: a les característiques que ha de tenir la persona que ocupi el lloc per a desenvolupar-lo de la manera més òptima possible, que és en essència la definició de *perfil del lloc*.

El perfil és la part descriptiva del lloc que informa sobre una sèrie de paràmetres que poden anar des de la titulació exigida fins a trets de personalitat, passant per aspectes com l'experiència necessària o el coneixement d'idiomes.

Segons Hay (2006, p. 384), hi ha tres tipus de perfils:

- **Perfil dur**: perfil basat en requisits i mèrits acadèmics.
- **Perfil tou**: perfil basat en trets de personalitat.
- **Perfil competencial**: perfil basat en competències.

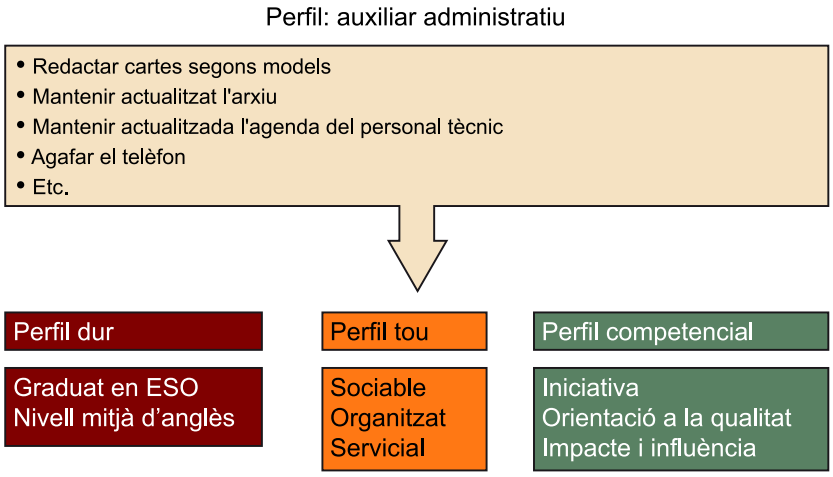
Figura. Els tres tipus de perfils segons Hay



Exemple

Vegem un exemple pràctic per al cas del perfil d'auxiliar administratiu.

Figura. Els tres tipus de perfil per a un auxiliar administratiu



És possible que trobem els tres tipus de perfil en un lloc o no, dependrà de l'organització i del tipus de lloc de què es tracti, però com més coses sabem del perfil del lloc, més probable serà que les decisions que prenguem en el procés de selecció siguin encertades.

Podem trobar en les organitzacions maneres infinites de presentar el perfil, però segur que en totes trobarem bàsicament recollits els aspectes següents:

- Formació.
- Experiència.
- Habilitats/aptituds.
- Coneixements.
- Idiomes.
- Competències o capacitats.

De tots aquests elements, el que implica més complexitat, si es fa amb rigor, són les competències, com veurem en l'apartat següent. La formació tindrà dos apartats: d'una banda, la formació reglada o titulació/titulacions necessàries per a exercir les funcions; i, d'altra banda, la formació complementària, formació que no és reglada però que també és necessària per la idiosincràsia del lloc. En aquest apartat hi hauria des dels màsters fins als cursos, per exemple, de prevenció de riscos. Hi ha perfils que, sobretot per als processos de selecció de personal, diferencien en el perfil entre la formació que és imprescindible i la que és recomanable. L'experiència sempre és un concepte complicat d'avaluar, ja que depèn molt d'altres factors que no es poden controlar ni conèixer. Els mateixos anys d'experiència en un lloc anterior de dues persones diferents poden implicar resultats diferents. I, pel que fa a la resta de factors referents a coneixements, habilitats i competències, els podrem trobar amb diversos formats, però potser el que recull més el conjunt dels factors de personalitat, coneixements, habilitats i motivacions són les competències, per la qual cosa són aquestes les que solen completar el perfil.

2.2. Aplicacions del perfil del lloc

El perfil del lloc nodrirà diversos dels instruments de gestió de l'organització, sobretot, la selecció i promoció, la formació i els plans de carrera.

2.2.1. Selecció i promoció

Conèixer el perfil del lloc serà el punt de partida per a començar a buscar la persona que pugui ocupar-lo.

La **selecció** consisteix en un procés que té com a objectiu contrastar les aptituds del candidat amb les característiques del lloc i valorar que s'ajustin, no solament en el moment actual, sinó també en el desenvolupament potencial. Parlem de *selecció* quan la comparació es fa amb persones alienes a l'organització i de ***promoció*** quan el procés de reclutament de persones és intern.

Si ens preguntem, com a psicòlegs de les organitzacions, quin és el perfil correcte per a un lloc de treball, haurem de tenir en compte que cada lloc de treball incorpora una varietat àmplia d'atributs –alguns de no quantificables, altres d'irrecognoscibles per a qui participa en el procés– que afecten l'acompliment en el treball d'una persona. Encara més, a causa de les diferències en l'estil de cada organització, l'entorn, els objectius, la realitat econòmica, un perfil concret en una organització no sempre és apropiat per al mateix lloc en una altra organització. Com que la generalització del perfil d'un lloc de treball entre organitzacions és insostenible, l'hem d'adequar depenent de cada lloc de treball que hem de seleccionar i avaluar en cada organització, de manera específica. Òbviament, aquestes consideracions es relacionen directament amb el tipus de selecció que cal fer. No obstant això, per poder dur a terme una selecció amb èxit i adequar persona i lloc de treball, hem d'interrelacionar els trets i capacitats del candidat amb els requisits que exigeix l'organització, o sigui, el lloc de treball, per més endavant seleccionar, entre tots els candidats, el més apropiat per a cert lloc de treball. Per a això, haurem de valorar el candidat com un tot, integrat en les seves dimensions cognitiva, afectiva i social. Pretendre valorar qualitats aïllades en les persones és un dels factors que limiten el bon curs del procés de selecció, ja que les persones no manifesten les seves qualitats abstretes de l'entorn, sinó que els resultats del seu acompliment són la conseqüència de la unió de molts elements, en la línia dels enfocaments sistèmics. En el subapartat següent tractarem aquest assumpte amb més deteniment.

2.2.2. Formació i desenvolupament

La **formació** és aquest procés sistemàtic que té lloc en l'organització i que es porta a terme amb l'objectiu de millorar els coneixements i les competències de la persona basant-se tant en l'estratègia i els objectius de l'organització com partint del seu lloc de treball.

Mitjançant la formació s'actualitzen coneixements i es milloren habilitats de les persones que componen l'organització. S'inclourien aquí tots els processos de potenciació i capacitació de la persona en el seu lloc de treball, que seria determinant a l'hora de planificar els programes de formació.

La descripció funcional del lloc i els criteris d'acompliment associats seran la base per a dissenyar el perfil del lloc, perfil que compararem amb el de l'ocupant, del resultat de la qual resultaran els plans de formació. Els plans de formació s'hauran d'adequar al desenvolupament del lloc a mitjà i llarg termini, de manera que el lloc i la persona que l'ocupa creixin simultàniament. Molts dels plans de desenvolupament o carrera –sobretot si és carrera horitzontal, és a dir, carrera en el mateix lloc de treball– dissenyen habitualment la progressió del lloc en termes de competències i també en termes de formació.

Exemple

A continuació, presentem dues figures que recullen tres moments de desenvolupament progressius del lloc de tècnic comptable, a partir del mateix lloc de treball, és a dir, amb les mateixes funcions però amb nivells de perfil diferents, tant de competències com de formació.

Pla de desenvolupament del lloc de tècnic comptable

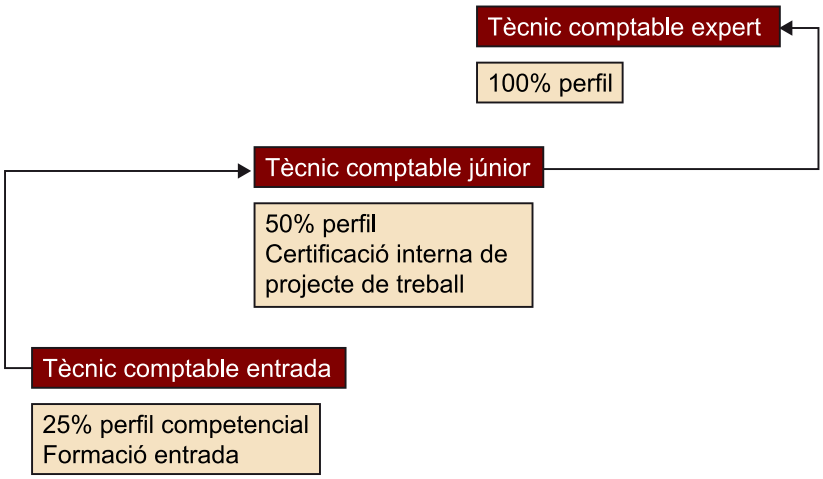


Figura. Perfils de desenvolupament competencial del lloc de tècnic comptable

Perfils competencials	Lloc de treball: tècnic comptable		
Competències	**Tècnic comptable entrada**	**Tècnic comptable** júnior	**Tècnic comptable expert**
Pensament analític	Alt	Alt	Alt
Seguretat i salut a la feina	Baix	Baix	Mitjà
Transferència de coneixement	Baix	Mitjà	Alt
Coneixement de l'organització	Baix	Mitjà	Alt
Domini professional	Mitjà	Alt	Alt
Normativa sectorial	Alt	Alt	Alt
Iniciativa/autonomia		Mitjà	Alt
Treball en equip	Alt	Alt	Alt
Qualitat a la feina	Alt	Alt	Alt
Organització del treball	Mitjà	Mitjà	Alt
Habilitats interpersonals			Baix
Orientació al client		Baix	Alt
Pensament conceptual	Baix	Baix	Baix
Autocontrol	Baix	Baix	Baix

Com veiem, es tracta d'un mateix lloc però amb perfils diferents, que van augmentant en termes de competències de manera progressiva en els tres nivells i que la persona adquirirà al llarg del temps. La formació, i l'hem d'entendre des d'una perspectiva àmplia –no solament la formació planificada a l'aula, sinó també altres formes com l'entrenament personal (*coaching*), la mentoria (*mentoring*), fòrums, etc.–, és la que haurà de facilitar que la persona s'aproximi als perfils més alts.

2.3. Perfil competencial

Diversos autors han comparat els models de competències amb l'anàlisi de llocs; metodològicament, té molts aspectes en comú i els procediments utilitzats per a identificar competències són similars als que s'utilitzen en l'anàlisi de llocs. Sánchez i Levine (2001) assenyalen que la diferència principal entre tots dos plantejaments és que els models de competència inclouen l'avaluació de la missió, els valors i l'estratègia de l'organització, i sens dubte elements individuals. Altres experts assenyalen que són processos diferents, ja que un plantejament se centra a avaluar el lloc i l'altre (l'anàlisi de competències) se centra en el treballador; és a dir, un s'ocupa de les tasques que cal fer i l'altre de quin tipus de persona pot fer-les. Des del nostre punt de vista, l'anàlisi de lloc tradicionalment ha estat associat a un model de gestió en què la persona era invisible davant de la supremacia del lloc, conjunció de tasques i activitats que pressuposava que qualsevol ocupant amb els coneixements mínims necessaris desenvoluparia les funcions de la mateixa manera. Per tant, aquest enfoca-

Lectura recomanada

J. I. Sánchez i E. L. Levine (2001). The analysis of work in the 20th and 21st centuries. A N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil i Ch. Viswesvara (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizacional Psychology* (vol. 1). Londres: Sage.

ment mirava bàsicament cap al lloc. Els models basats en competències, tanmateix, adrecen la mirada cap a la persona, però sense ignorar el lloc de treball, ja que és una base essencial sobre la qual s'identifiquen les competències.

> El perfil competencial és el conjunt de competències associades a un lloc de treball des de la perspectiva de l'acompliment excel·lent.

En aquest subapartat veurem més detalladament el que l'organització ha de fer per elaborar el perfil competencial d'un lloc de treball.

2.3.1. Què són les competències

El primer que farem és aproximar-nos a la definició de *competència*. Ens és una cosa familiar, ja que formen part de la majoria de currículums acadèmics, però no podem dir que hi hagi un consens sobre la definició d'aquest concepte. De fet, hi ha autors que les conceben de manera diferent partint de la naturalesa dels seus components, com veiem en una breu recopilació que De Haro i Agut (2004) van dur a terme:

Components de la competència/autor	Definició de competència
1. Conductes	
Woodruffe (1992, cit. a Bee i Bee, 1994)	Conjunt de patrons / pautes de conducta necessàries per a exercir les tasques i funcions d'un lloc de manera eficaç.
2. Coneixements, habilitats i conductes	
Arnold i Mckenzie (1992)	Coneixements, habilitats i conductes transferibles al context específic de l'organització.
Olabarrieta (1998)	Conjunt de coneixements, habilitats i conductes que constitueixen l'entrada (*input*) per al funcionament de l'organització.
3. Coneixements i habilitats en sentit ampli	
Ulrich, Brockbank, Yeung i Lake (1995)	Coneixements, destreses i habilitats demostrades per un individu quan s'afegeix un valor a l'organització.
4. Coneixements, habilitats i altres característiques individuals	
Boyatzis (1982)	Motius, trets, coneixements, habilitats i aspectes d'autoimatge o rol social que es relaciona casualment amb un acompliment efectiu o superior al lloc.
Spencer i Spencer (1993)	Característiques essencials (motius, trets, autoconcepte, coneixements i habilitats) d'una persona que es relacionen, de manera causal, amb un criteri efectiu establert o un acompliment superior en un lloc de treball o situació.

Font: J. M. Haro i S. Agut (2004, p. 128)

Components de la competència/autor	Definició de competència
Levy-Leboyer (1997)	Repertori de comportaments (aptituds, trets de personalitat, coneixements...) que unes persones dominen millor que d'altres, cosa que les fa eficaces en una situació determinada.
Peiró i Gracia (2001)	Coneixements, aptituds, habilitats, control i persistència per a fer front a les dificultats i barreres i assolir l'acompliment, disposició per a fer i saber com exercir diferents rols.
5. Perspectiva cognitiva	
Kanungo i Misra (1992)	Capacitats intel·lectuals que permeten fer activitats cognitives genèriques (tasques no programades, no rutinàries, dependents de la persona i que es donen en un entorn complex).

Font: J. M. Haro i S. Agut (2004, p. 128)

La conclusió que hem d'extreure com a definició de les competències és que es tracta d'uns constructes que tenen un reflex en el comportament i per tant es poden observar (i avaluar), que són susceptibles de ser desenvolupades i per tant apreses, i que estan formades per una sèrie de coneixements, habilitats, actituds, motivacions i trets de personalitat.

2.3.2. Tipus de competències

Si consultem literatura sobre el tema o busquem a Internet, trobarem una infinitat de tipologies de competències (clau, nuclears, tècniques, generals, específiques, transversals, qualitatives, etc.). La diferenciació en la majoria de casos sol respondre més a l'estratègia organitzativa, és a dir, a la consideració o l'abast d'aquestes competències en els llocs de treball de l'organització que a una diferenciació partint de la seva naturalesa.

Establir en una organització una tipologia de competències és útil en dos sentits: un, perquè segons el caràcter que tingui (més vinculat a coneixements o a actituds) se n'haurà de dissenyar de manera diferent el desenvolupament (és a dir, l'aprenentatge), i un altre, que és útil classificar les competències perquè permet determinar per a cada lloc de treball un cert ordre entre les diferents competències assignades. Per al procés de selecció, tenir les competències classificades per ordre de priorització en el perfil ens serà molt útil. També haurem de tenir en compte que encara que totes les competències tenen més o menys components cognitius, actitudinals, etc., n'hi ha algunes que són eminentment d'una naturalesa. Per exemple, la competència "pensament analític" tindria una naturalesa més cognitiva que la competència "treball en equip" o "iniciativa", que són més actitudinals. Totes les que són de caràcter més cognitiu, és a dir, més basades en els coneixements, són més senzilles de desenvolupar amb la formació, mentre que les que són de tipus actitudinal o relacional, difícilment podran ser desenvolupades amb formació. Això és impor-

tant tenir-ho en compte perquè si en el procés de selecció manegem el perfil competencial del lloc, haurem de prioritzar la selecció de les persones que tinguin les competències actitudinals –les més complexes d'aprendre mitjançant formació– ja força desenvolupades.

Aquesta taula recull alguna de les classificacions que podem trobar en les organitzacions:

Criteris	Tipologia
Per importància en el perfil	• Clau / no clau • Base enfront de diferenciadores
Per l'abast en els perfils	• Transversals enfront d'específiques
Pels elements que inclou[1]	• Tècniques enfront de qualitatives o actitudinals
Per clústers (agrupacions) de competències	• Directives, relacionals, habilitats interpersonals, etc.
Partint de l'estratègia de l'organització	• Generals, universals enfront de particulars o específiques • Corporatives enfront d'específiques

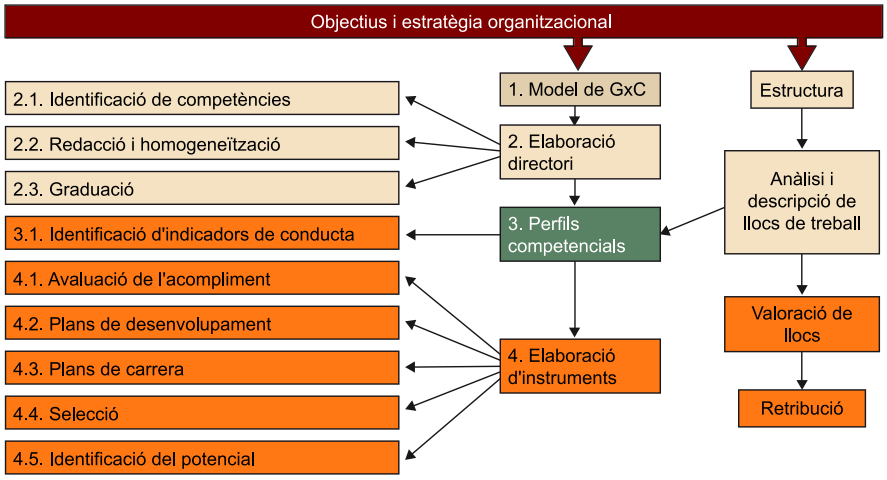
(1)Com hem vist, les competències són una disposició que mobilitza tant coneixements com habilitats com actituds (a més de trets de personalitat o motius), així que una classificació d'aquest tipus no ens ha de portar a pensar que una competència és purament actitudinal sinó que hi prepondera aquesta dimensió.

Hi pot haver moltes altres classificacions de competències. Aquestes classificacions seran vàlides segons si són útils per a l'organització. És a dir, podem trobar una classificació pels elements combinada amb una classificació per la importància que té i, si és compartida i acceptada, estarà bé, no hi ha ortodòxia en aquest sentit

2.3.3. Elaboració de perfils

En la figura següent veiem de manera gràfica i seqüencial les accions que s'han de dur a terme per a elaborar els perfils competencials dels llocs d'una organització.

Accions per a elaborar els perfils competencials dels llocs de treball



La complexitat del procés resideix, no en l'elaboració dels perfils, sinó en l'elaboració de l'anomenat **directori de competències de l'empresa**. En l'actualitat podem trobar força llistes, diccionaris, recopilacions, directoris i mapes de competències. Són instruments que les organitzacions s'han fet, habitualment a mida, i que les apliquen en la seva gestió. Un dels directoris més coneguts i utilitzats és el de Hay-McBer, que va ser dels primers que va elaborar l'autor Mclelland –pare de les competències– i que conté les competències que, segons Hay, són en la majoria dels perfils de llocs. Hi ha força organitzacions que prenen les competències directament d'aquest directori o d'un altre i que les traslladen directament a la seva organització i llocs. Això contradiu una de les premisses fonamentals de les competències i és que cal assegurar que, totalment o parcialment, les competències resultin de l'organització mateix i no al revés, perquè hi ha en joc la implicació de les persones i la credibilitat del sistema de gestió. Fins i tot quan l'opció és agafar les competències d'instruments ja elaborats per altres organitzacions, és recomanable, i no genera un cost gaire superior, adaptar amb algun sistema participatiu les competències a la nostra organització en nom d'una implicació més gran dels seus membres.

En l'esquema plantejat podem veure que, partint de la base de l'elaboració d'un directori propi de competències, el primer que caldrà fer serà establir els objectius, que en el nostre cas serà elaborar perfils dels llocs de l'organització per a dur a terme els processos de selecció per competències i, a partir d'aquí, seleccionar el model de la nostra organització. Això fa referència a la tipologia de competències, a l'elaboració del directori, al disseny dels perfils (per llocs o per agrupacions de llocs, etc.). A partir de tenir clar el model, l'actuació següent és elaborar el directori.

Un **directori** és l'instrument bàsic en què es recullen el conjunt de les competències que, des de l'organització, s'han identificat com a relacionades significativament amb el desenvolupament professional, entès en termes d'aprenentatge i acompliment en el lloc de treball, i amb la consecució dels seus objectius.

Per a elaborar el directori, el primer que haurem de fer serà identificar les competències; per a això, hi ha diversos mètodes i en presentem alguns en el subapartat següent.

Identificació de competències

En el procés d'identificació de competències, podem destacar les tècniques següents:

1) Panel d'experts. En una sessió grupal, persones expertes identifiquen quins coneixements, habilitats i actituds són importants per a dur a terme les funcions dels llocs de manera excel·lent. Aquestes persones expertes poden ser treballadors base, responsables, clients o proveïdors.

2) Entrevista d'incidents crítics. Aquesta és una tècnica d'entrevista que té l'objectiu d'identificar les competències amb exemples de comportaments en situacions passades que van ser decisius per a la resolució o l'èxit d'aquestes. Es tracta d'identificar una persona que es considera que té un acompliment excel·lent i preguntar-li què va fer, va pensar, va sentir en una situació professional determinada. De l'explicació d'aquesta persona s'infereixen les competències decisives en un lloc de treball determinat.

3) Qüestionaris de competències. S'envia un qüestionari a experts en el lloc (inclosos comandaments, ocupants, col·laboradors i clients) amb una llista de possibles competències necessàries perquè n'indiquin la importància per tal d'obtenir l'èxit. Així mateix, se'ls demana que afegeixin competències que no s'hagin inclòs en la llista.

4) Base de dades. Gràcies a diferents empreses de consultoria i editorials, es poden adquirir bases de dades genèriques de competències importants per a diferents organitzacions i, a partir d'aquí, seleccionar les pròpies.

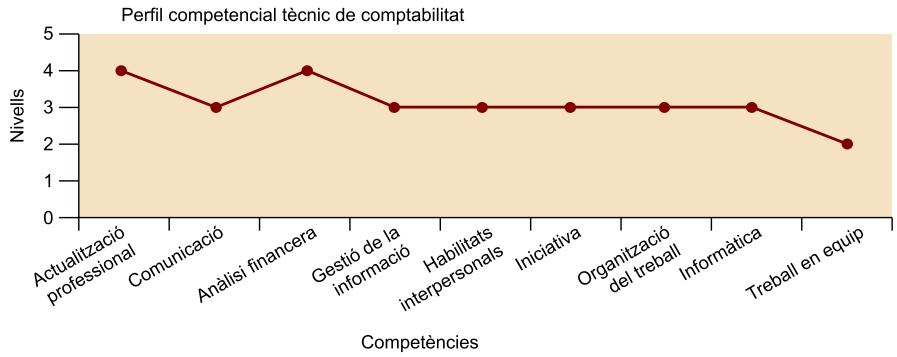
Aquestes metodologies diferents són alguns exemples de la manera com fer un procés d'identificació de competències en una organització determinada, però no necessàriament són les úniques possibles. Són una guia per a configurar el mètode que s'ajusta més bé a les característiques i al context organitzatiu, i per això s'han de tractar com una orientació. Probablement, el millor resultat ens el donarà la combinació de diverses tècniques.

Elaboració del perfil i comportaments associats

Una vegada hem identificat competències per a elaborar un únic instrument organitzatiu que les reculli i que és el directori de competències, caldrà reprendre el lloc de treball per a elaborar-ne el perfil definitiu. Aquest perfil serà el que servirà per als diferents sistemes i subsistemes de recursos humans.

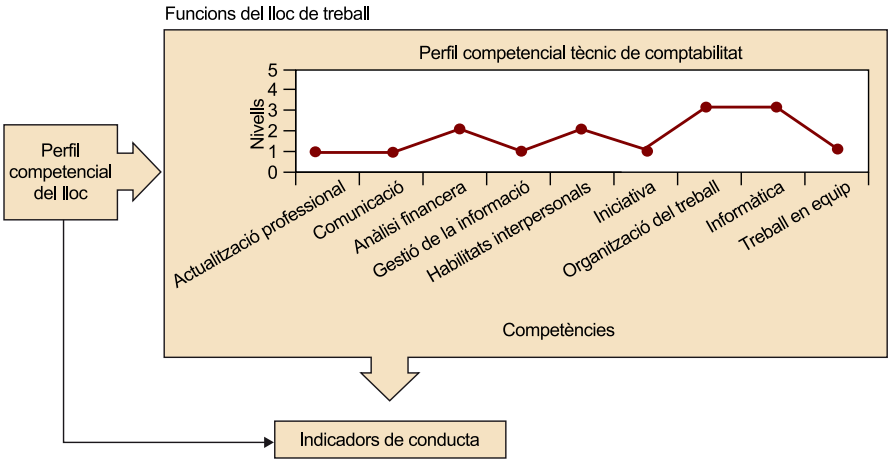
No és aconsellable elaborar perfils amb moltes competències perquè no resulta sostenible; com més complex és el perfil, més nivell de gestió requereix; un nombre idoni de competències en el perfil és entre 8 i 12.

Figura. Exemple de perfil competencial



Però no solament haurem d'identificar competències i llocs de treball, sinó que haurem de fer un pas més per aconseguir una selecció reeixida, i això vol dir identificar les evidències de conductes, o indicadors que serveixin per a avaluar si una persona té aquesta competència o no.

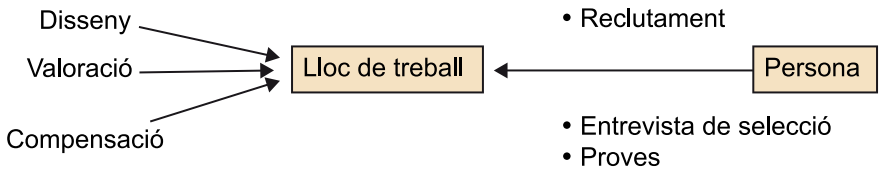
Figura. Incorporació de les evidències de conductes al perfil competencial



3. El procés de selecció

En aquest tercer apartat ens centrarem en el procés que té lloc quan l'organització té la ferma decisió de buscar un ocupant per a un lloc de treball o diversos.

Esquema del procés de selecció d'un candidat per a un lloc de treball o diversos



3.1. Consideracions prèvies

Per a garantir que les organitzacions incorporin les persones adequades, és a dir, per a dur a terme un procés de selecció reeixit en què el perfil del lloc i el perfil de la persona coincideixin en alt grau, abans hem de tenir en compte variables diferents, especialment les que fan referència al coneixement de les necessitats de l'organització i les característiques de les persones.

Hem de tenir en compte que l'èxit d'un procés de selecció passarà en gran part per assignar a la persona el tipus de treball d'acord amb les seves expectatives i que li permeti desenvolupar amb el temps les seves habilitats i competències. Wislack (1988) emfatitza la necessitat de no valorar només l'estat actual de desenvolupament del candidat, sinó de valorar les potencialitats futures.

Lectura recomanada

G. Wislack (1989). A M. Solé, *Selección de lecturas de psicodiagnóstico laboral* (tom I). L'Havana: Facultad de Psicología.

Des de l'àmbit de la nostra disciplina i específicament des del seu objecte d'estudi psicosocial, no hem de tenir en compte estrictament l'individu, sinó que és importantíssim, en fer els processos de selecció, tenir en compte els processos organitzacionals: el clima psicosocial, els valors, les creences i la cultura de l'empresa, el que pot contextualitzar o objectivitzar el procés de selecció.

Finalment i per poder fer una selecció amb èxit i adequar persona i lloc de treball, hem d'interrelacionar els trets i les capacitats del candidat amb els requisits que exigeix l'organització, i per tant entendre la persona com un tot, integrada en les seves dimensions cognitiva, afectiva i social, és a dir un enfocament sistèmic de l'individu. Haurem de buscar elements que, d'una manera o una altra, ens ajudin a determinar en quina mesura el perfil de la persona s'aproxima al perfil teòric del lloc. En aquest sentit, Stanton (1985) planteja el següent:

"[...] la mejor manera de predecir el futuro desempeño de un candidato/a en un trabajo, es ver lo que él o ella ha hecho en el pasado."

(E. Stanton, 1985)

Lectura recomanada

E. Stanton (1985). *Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal*. Mèxic, DF: Limusa ("Bibliografía de Prácticas").

És important concebre el procés de selecció de personal no com un procés abstracte desvinculat d'altres elements que tenen una incidència determinant, sinó com un procés integrat en el qual interactuen elements de l'entorn, de l'organització, de les característiques dels candidats, de l'equip de selecció i els aspectes de caràcter teoricometodològic que regeixen el sistema, i també la formació del personal, els plans de carrera, l'avaluació de l'acompliment, etc.

El procés de selecció de persones no ha de ser improvisat. El seu funcionament i desenvolupament depenen de la planificació, de l'organització, de l'execució i del control, cosa que incideix directament en l'eficiència i la qualitat del procés. La improvisació o la no-planificació d'un procés de selecció conduirà a l'absència de control sobre els resultats desitjats. És important planificar els mètodes i les tècniques i conèixer els avantatges i els desavantatges de cada un dels mètodes d'un ampli ventall. En desenvolupar els processos de selecció, cal tenir en compte el clima psicosocial, les normes i la cultura de l'organització. D'altra banda, els requisits no són idèntics per a llocs de treball iguals en organitzacions diferents, per això cal contextualitzar al màxim el procés de selecció. La selecció de personal no es pot desenvolupar en abstracte; el seu punt de partida són les particularitats de cada lloc de treball, i per això cal analitza-los i descriure'ls. Com ja hem anat comentant diverses vegades, hem de definir les característiques principals, avaluar les qualitats i les competències necessàries en els treballadors, i també determinar els mètodes, les tècniques i els instruments que farem servir en el procés de selecció de personal.

La selecció de personal implica la necessitat d'una formació professional sòlida dels especialistes responsables d'avaluar els candidats. La valoració d'una persona és una activitat complexa per elements de caràcter ètic, com també les implicacions de les decisions que s'adopten; per això la selecció de personal, tan necessària dins de la gestió de recursos humans, l'han de dur a terme professionals especialitzats de l'àmbit de la psicologia sempre que sigui possible, encara que l'equip es compongui de diversos perfils.

És difícil valorar les possibilitats d'un candidat per a desenvolupar una activitat a partir de mètodes aïllats; per això, convé integrar diversos tipus de mètodes i tècniques. Dins de les tendències metodològiques que hi ha, cal intentar aconseguir l'equilibri necessari, interrelacionant mètodes qualitatius i quantitatius.

En la metodologia utilitzada en el procés de selecció de personal es fan servir un conjunt de tècniques amb l'objectiu d'obtenir la informació necessària per a adoptar les decisions adequades i, sovint, se sobrevaloren els mètodes quantitatius encara que la informació que proporcionen no sigui la de més interès per al nostre objectiu, que és conèixer les seves capacitats. Per tant, hem d'integrar els mètodes quantitatius i qualitatius i concedir un paper decisiu a

les entrevistes, fet que permetrà ubicar el significat de les qualitats que es busquen per a un lloc determinat. Haurem de buscar elements que, d'una manera o una altra, ens ajudin a determinar en quina mesura el perfil de la persona s'aproxima al perfil teòric del lloc. Per això, és important tenir present que els mètodes quantitatius s'han d'aplicar com un element comparatiu, no decisori.

La selecció de recursos humans implica un procés de presa de decisió molt important, i perquè tingui validesa cal que es recolzi en un patró o criteri determinat, el qual es pren sovint a partir de les alternatives d'informació. La política de selecció tracta d'adoptar criteris sobre les necessitats i el que es pot integrar en la companyia, definint els objectius, marcant una posició clara respecte a la discriminació per qualsevol condició, valorant les condicions dels processos, responsabilitzant-se en la presa de decisions, marcant unes línies clares sobre l'atenció als candidats i la confidencialitat del procés en si mateix. L'objectiu final serà posar en contacte una persona i una empresa, les evolucions de la qual puguin discórrer de la manera més paral·lela possible, i adequar el perfil de la persona amb el perfil definit per al lloc.

La persona o persones responsables de la planificació dels recursos humans hauran de tenir en compte tot això, i preveure l'evolució i les necessitats futures de tots els nivells de l'organització. La planificació de recursos humans dependrà de la situació organitzativa, ambiental, directrius i polítiques vigents, qualitat i quantitat de recursos disponibles, etc. Aquests factors, com que són dinàmics, impliquen un canvi en la planificació per part de l'organització i comporten una evolució (creació de departaments nous, futures necessitats en la plantilla, adaptació al canvi i dinamisme de les empreses i dels sectors). L'èxit en el passat, amb una estructura i un tipus de personal determinats, no prediu l'èxit futur, per la qual cosa caldrà adaptar-se a canvis i estils organitzatius nous, en els quals la política de selecció tindrà un pes decisiu, i valorar i donar una imatge de companyia i assumint els nous corrents que vénen de fora de l'organització. Haurem d'establir com a pautes una definició dels objectius de l'empresa, una anàlisi dels recursos humans existents i una previsió d'evolució, i crear un procés cíclic que realimenti l'organització.

3.2. Definició i objectius

L'anomenada ***selecció de personal*** és un procés psicosocial d'anàlisi i presa de decisions que es desenvolupa en una organització i que té l'objectiu de seleccionar la persona o les persones que s'ajustin millor al perfil d'un lloc de treball determinat que demana unes característiques determinades.

Aquest procés pot ser de dos tipus:

- De **selecció externa**: incorpora membres nous a l'organització.

- De **selecció interna**: els membres de l'organització cobreixen el lloc de treball corresponent.

En tots dos casos es tracta del mateix objectiu, encara que el procés no seria exactament igual. És força més complexa (per la falta de coneixement de l'organització respecte del candidat i del candidat respecte de l'organització) la selecció externa i és en aquest tipus en el qual ens centrarem en aquest subapartat.

L'objectiu de la selecció és trobar els candidats adequats segons el perfil requerit, amb la finalitat d'optimitzar la seva aportació i aconseguir satisfer els objectius i les expectatives de l'organització. Quant al mètode o la manera per a portar el procés de selecció, fins fa una dècada l'única cosa que preocupava era **la manera d'estructurar el procés** perquè les parts implicades (individu i organització) assolissin el millor resultat possible. Per a això, es va posar tota l'atenció en els tests, les entrevistes i altres instruments utilitzats per a predir el comportament. Però aquest mètode clàssic és excessivament estàtic, lineal i rígid, i no és adequat, per tant, per a afrontar els problemes que es presenten en la selecció en un context laboral dinàmic, complex i flexible.

Actualment, es posa l'èmfasi en **la manera d'avaluar les característiques i les qualitats dels candidats** per a potenciar-les segons la dinàmica de l'organització, del seu pla estratègic i de la influència de l'entorn. En aquest sentit, el que avaluem en els candidats està relacionat amb la feina que faran, i amb la selecció, el que fem és optimitzar la probabilitat d'èxit d'aquesta selecció; és a dir, que la persona que hem considerat la millor per a fer la feina, ho sigui en realitat. Per a això, els psicòlegs de les organitzacions partim d'uns criteris d'acompliment i altres indicadors d'èxit professional que poden ser formulats com a objectius del diagnòstic, entre els quals haurem de considerar criteris relacionats amb la feina i amb l'organització. Per això, a més de l'anàlisi del lloc i l'anàlisi del perfil, procés del qual ja hem parlat i a partir del qual obtindrem el conjunt de competències i habilitats necessàries per a exercir aquest lloc d'una manera eficaç, hem de tenir en compte el grau de satisfacció que pot proporcionar a les persones segons els interessos, les motivacions, les expectatives i els objectius que tenen.

3.3. Fases del procés

És lògic pensar que el procés de selecció no serà el mateix per a un lloc directiu que per a un lloc d'operari, de la mateixa manera que no serà igual per a una organització ubicada en una gran ciutat o per a una organització ubicada en una població aïllada.

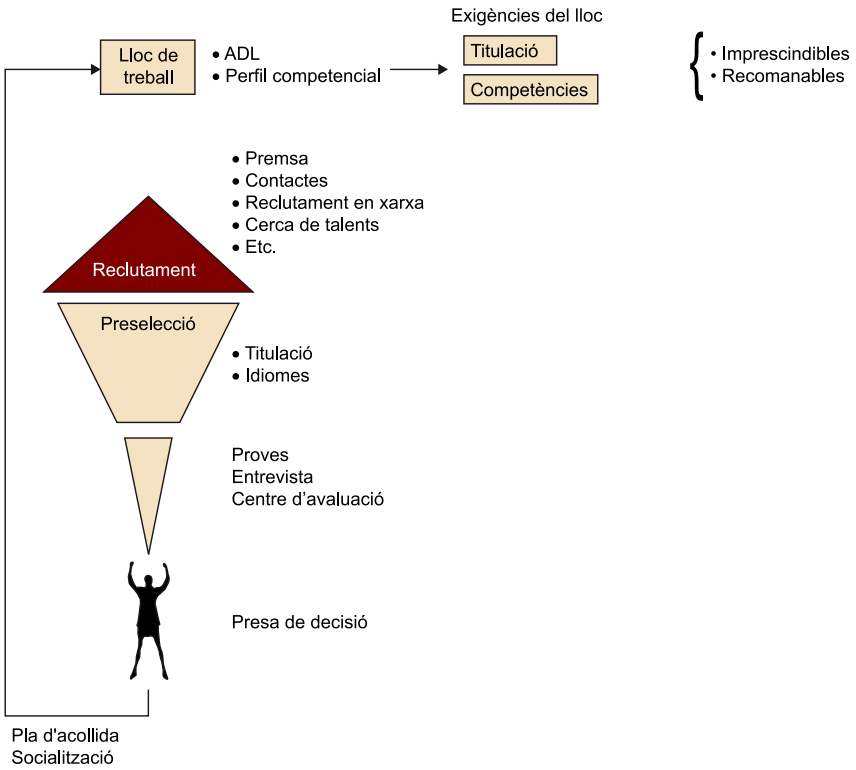
El disseny del procés de selecció haurà de tenir en compte tant els aspectes merament del lloc i de l'organització com el context en el qual ha de tenir lloc, però en qualsevol cas, i independent de les diferències i les peculiaritats de cada cas, qualsevol procés de selecció de persones tindrà les grans fases següents:

- Anàlisi i definició del perfil professional.
- Reclutament.
- Preselecció.
- Proves.
- Entrevista.
- Valoració i presa de decisió.
- Incorporació a l'organització: pla d'acollida.

Com dèiem, les fases, o més aviat el pes de cada una, canvien d'acord amb aspectes com la magnitud de l'organització, el nivell jeràrquic o el tipus de lloc que es vulgui ocupar.

A grans trets, podem parlar de dues etapes significatives: el **reclutament**, en què s'inclouen l'anàlisi i descripció del lloc de treball i el reclutament per si mateix; i la **selecció**, en què s'inclouen la preselecció, les entrevistes i les proves, entre d'altres.

Etapes del procés de selecció



3.3.1. Anàlisi prèvia i determinació del perfil

La descripció de llocs és un instrument imprescindible per a determinar, entre altres coses, els paràmetres en la selecció de personal. Hem de conèixer cada una de les tasques que ha de dur a terme una persona en el seu lloc de treball, i els requisits mínims necessaris per a ocupar-lo i exercir-lo de manera eficaç.

Si l'organització té els perfils dels llocs actualitzats, aquesta part serà relativament senzilla. Si una empresa vol cobrir un lloc i no té analitzat i elaborat el perfil, aquesta fase prèvia requerirà un esforç important perquè significarà dues coses: o s'elabora de manera improvisada, i per tant tindrem dificultats a l'hora de concretar i buscar les persones perquè no sabrem exactament què hem de buscar, o bé es fa l'anàlisi i la descripció del lloc i l'elaboració del perfil per a aquest lloc, la qual cosa significarà un cost i un temps importants.

Vegeu també

La descripció de llocs s'ha tractat en l'apartat 2 d'aquest mòdul didàctic.

Per tant, haurem de conèixer el perfil del lloc per, més endavant, poder iniciar la cerca del candidat. Així, l'empresa o organització ha de tenir un conjunt de procediments dissenyats per a identificar i descriure els aspectes del rendiment que es necessiten del treballador que es vol seleccionar, fet que afavoreix no solament la selecció, sinó el conjunt de l'organització i la seva gestió de recursos humans.

Una organització que no tingui elaborats mínimament els perfils dels seus llocs de treball, primer haurà de dur a terme els processos descrits en els mòduls "El lloc de treball. Disseny, definició i descripció" i "La valoració de llocs de treball", i després la identificació de competències ja referida.

3.3.2. Reclutament

Els termes *reclutament* i *selecció* són dos conceptes independents però íntimament lligats entre si. Segons Peiró, el reclutament:

> "Es el proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo y atraerlos en número suficiente, para que sea posible una posterior selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los/as candidatos/as."
>
> (Peiró, 1986, p. 255)

Lectura recomanada

J. M. Peiró (1987). Organizational Structure. A B. Bass, P. Drenth i P. Weissenberg (Eds.), *Advances in Organizational Psychology*. Califòrnia, Beverly: Sage.

El **reclutament** és un conjunt de procediments utilitzats per a atreure candidats potencialment qualificats i capaços d'ocupar llocs de treball dins de l'organització.

Amb el reclutament, l'empresa divulga i ofereix al mercat de recursos humans oportunitats d'ocupació. En aquesta primera fase hem de ser capaços d'atreure prou persones per a nodrir adequadament el procés de selecció que pretenem dur a terme. Per això, és important planificar i controlar al màxim aquesta fase. És a dir, el reclutament és l'obertura de l'organització al mercat, la manera com fer publicitat segregadament de la seva vacant. Diem "segregadament" perquè no es tracta d'una difusió indiscriminada, sinó que, normalment, i així ho ha d'intentar aquest procés, aquesta comunicació es farà pels canals pels quals es tingui accés a les persones a qui interessa arribar. El reclutament comença posant en marxa la comunicació per qualsevol dels diferents canals que establim i finalitza quan hem rebut les sol·licituds de formar part del procés de selecció.

Segons l'entorn en què busquem els candidats, hi ha dues fonts de reclutament principals: l'externa i la interna.

1) El **reclutament intern**. Una vegada definit un lloc de treball, l'empresa el tracta d'ocupar promocionant els seus treballadors (moviment vertical), transferint-los (moviment horitzontal) o transferint-los amb promoció (moviment diagonal). Amb aquest procediment l'organització aprofita la inversió que ha fet en reclutament, selecció, formació i desenvolupament del seu personal. Això disminuirà el període de formació i contribuirà a motivar el personal, en permetre que cada lloc de treball signifiqui una oportunitat de promoció.

L'ús eficaç d'aquestes fonts de reclutament requereix un sistema per a localitzar els candidats qualificats i permetre que els qui es consideren qualificats sol·licitin la vacant. Entre les seves limitacions trobem que de vegades no és possible cobrir des de l'empresa certs llocs de treball que requereixen formació i experiència especialitzades, per la qual cosa s'han d'ocupar des de fora. En aquest tipus de reclutament, cal evitar el conegut ***principi de Peter***, que es refereix a l'impacte negatiu que pot tenir la promoció interna sobretot en organitzacions molt jerarquitzades. Aquest principi al·ludeix al fet que de vegades la promoció automàtica d'un bon professional només serveix per a portar-lo fins al seu "nivell màxim d'incompetència", si abans no es valora amb rigor la seva capacitat per a assumir les tasques del lloc nou. En definitiva, volem cridar l'atenció sobre la necessitat d'ajustar el perfil que requereix el lloc com a tal i el perfil que té la persona.

La **identificació del potencial** és un dels instruments que ens pot facilitar aquesta tasca de reclutar persones internament. De fet, té l'objectiu precisament de planificar la successió de determinats llocs de treball. Es basa en l'avaluació per competències i el que es pretén amb la identificació o gestió del personal és saber quines persones de l'organització tenen potencialment les competències necessàries per a ocupar altres llocs de treball. La força i la idoneïtat d'aquest mètode és que poder disposar d'algú intern és ràpid i demana un cost més baix, i a més és un element que motiva les persones de

l'organització que veuen en la gestió del potencial un sistema de promoció. L'inconvenient és que l'organització no sempre disposarà de persones amb les competències requerides.

2) Reclutament extern. Com el seu nom indica, és el reclutament que es fa de persones alienes a l'organització; és el mètode de selecció per excel·lència. Té un avantatge fonamental i és que, en primer lloc, atreu el coneixement i l'experiència de nous treballadors i aquests, a més, poden aportar innovacions, la qual cosa pot representar una millora en la dimensió competitiva de l'organització. Habitualment, és l'única possibilitat si no hi ha candidats interns adequats. No obstant això, el reclutament extern també té inconvenients, com el risc de contractar persones que no s'adeqüin a la cultura de l'empresa, i que, tot i que al principi es pensava que s'havia fet una selecció adequada, es detecta que el professional contractat no s'adequa al lloc. És llavors quan el psicòleg ha d'assessorar que les organitzacions han de ser conscients que l'èxit d'un professional depèn de factors com els recursos i les capacitats de l'empresa, el lideratge i els equips. Per això és important formar els treballadors i retenir-los el màxim temps possible.

Les fases del procés de reclutament són les següents:

- Definició de necessitats.
- Localització de les fonts de reclutament (internes o externes).
- Elecció, programació i aplicació de les tècniques de reclutament.
- Retroalimentació.
- Continuació del procés de selecció.

Quant a les **tècniques de reclutament**, avui dia hi ha diversos canals per a dur a terme el que anomenem *fase de reclutament*. En aquesta fase no es preveu fer cap tipus de selecció, però, en realitat, segons les fonts que utilitzem per a difondre el nostre procés, ja estarem "seleccionant" persones amb unes característiques determinades. No ens detindrem a explicar totes les fonts de reclutament que hi ha, ja que són moltes, sobretot si també tenim en compte les escoles de negocis, les bases de dades, els contactes, els fòrums d'Internet, etc., però sí que farem referència a dues de les que actualment s'utilitzen més: els anuncis en premsa i el reclutament en línia.

a) Anuncis d'ocupació. És el mitjà que té més difusió, i més resposta. És important tenir en compte com s'ha d'elaborar i en quin mitjà en donarem la publicitat. També hem de tenir en compte que cada vegada és més usual que hi hagi anuncis de demandes d'ocupació; és a dir, professionals que s'ofereixen exposant un breu resum del seu perfil professional. De totes les tècniques de reclutament, l'anunci de premsa és el més conegut o amb el qual solem identificar més els processos de selecció. No obstant això, una vegada identificada la necessitat de la companyia, la possibilitat d'utilitzar mitjans externs és una

Mitjans en els quals es dóna publicitat als anuncis

Pel que fa al mitjà en què donarem publicitat al nostre anunci, pot resultar interessant que sigui un tipus de premsa general, per a una captació més àmplia de personal, o en canvi ens pot interessar una premsa més especialitzada d'un sector determinat.

alternativa de mercat que pot oferir avantatges, com ara més objectivitat en l'avaluació del candidat amb relació al lloc; uns costos econòmics més reduïts, i un grau de confidencialitat elevat.

Els **avantatges** de l'anunci en premsa són els següents:

- S'adreça a un sector ampli de la població.
- Són fàcils d'elaborar.
- Pot servir de filtre curricular segons com estigui redactat i del sector en el qual s'inscrigui.

Els **inconvenients** de l'anunci en premsa són aquests:

- Es perden candidats que no llegeixin la premsa.
- Cost.

b) Reclutament en xarxa. El reclutament de personal en xarxa o en línia (*e-recruitment*) és una de les aplicacions telemàtiques en recursos humans més utilitzades. Hi ha diverses maneres de fer el procés de selecció per Internet:

- Els enllaços generals d'ofertes d'ocupació. El seu disseny i funcionalitat s'adrecen més als demandants d'ocupació que a les empreses oferents. L'accés per al demandant és generalment gratuït. La seva funcionalitat es limita a la recepció de currículums.
- Els enllaços especialitzats. Se centren en una determinada professió, localització geogràfica o grups amb necessitats especials.
- Els webs corporatius de les empreses.
- Altres alternatives són els instruments creats per a altres usos, però que ocasionalment poden servir per a aquesta finalitat (correu electrònic, xats, fòrums de discussió, etc.). També comença a ser habitual editar currículums en format de vídeo, que els candidats envien a les empreses, o simplement allotgen en alguna plataforma de reclutament en línia

Els **avantatges** del reclutament en línia respecte d'eines de reclutament tradicionals és que el primer abarateix els costos de selecció per a l'organització, principalment en relació amb les despeses de publicació de l'anunci, cosa que genera un estalvi en el procés de reclutament, i en la classificació i la validació dels currículums rebuts. És un procediment que s'adapta a les necessitats de cada persona, com també la privacitat o la possibilitat de poder accedir a ofertes en altres zones geogràfiques llunyanes. No obstant això, aquestes facilitats poden comportar rebre un excés de sol·licituds d'ocupació per a cada un dels llocs oferts, sense que això ens asseguri la qualitat ni la veracitat de la

informació rebuda. La facilitat, gratuïtat, senzillesa i certa privacitat del procediment estimulen la tramesa de centenars de sol·licituds, que en molts casos no s'ajusten als criteris mínims. Per això, és probable que el futur de la selecció en xarxa s'orientarà a potenciar portals específics d'una determinada branca o perfil professional.

Les pàgines webs corporatives de l'empresa permeten que el treballador conegui *a priori* els objectius, la cultura i els valors de l'empresa. Les grans organitzacions estan desenvolupant els processos de reclutament en línia dins de la seva xarxa corporativa interna a fi d'incentivar els plans de carrera (en aquest cas es tracta de reclutament intern). No obstant això, la selecció en línia també té limitacions. El procediment no és igual d'eficaç per a tota la població, ja que el perfil d'usuaris d'aquest tipus de servei són persones joves i amb un nivell determinat en competència digital, cosa que redueix una mica el ventall possible d'ús d'aquesta tècnica.

3.3.3. Preselecció

Una vegada finalitzada la fase de reclutament i amb una quantitat de candidats, comença la preselecció, que té l'objectiu d'arribar a una primera distinció entre candidats possiblement adequats i inadequats en relació amb la primera informació sol·licitada (habitualment serà el currículum). Es tracta de comprovar que els candidats compleixen les condicions que s'han exigit en la fase de reclutament.

Aquesta fase és ràpida i de baix cost i resulta imprescindible perquè normalment no podrem citar tots els candidats per a una entrevista. La preselecció s'haurà de fer meticulosament. En aquest context parlem de *criteris mínims*, la qual cosa significa observar que es compleixin les exigències mínimes sol·licitades.

En aquesta fase analitzarem els historials professionals rebuts, tant per al lloc en si mateix com per als que passaran a formar part de la base de dades, si l'organització en té. L'habitual és que el seleccionador tingui una quantitat important de candidats, que haurà de reduir a l'hora de passar a la fase següent. L'objectiu és analitzar tota la informació de què disposem partint dels criteris que considerem més rellevants, un dels quals és sens dubte que els candidats compleixin els requisits mínims.

Els requisits són els elements indispensables per a desenvolupar les funcions del lloc i que, per compliment o mancança, són objectivament discriminatoris de candidatures en la primera preselecció, que té per objecte d'estudi simplement l'historial professional.

Hem de tenir clar quins són els requisits per a discriminar adequadament. Aquests requisits han de ser mesurables pel currículum o la documentació que hàgim sol·licitat: experiència laboral, formació, coneixement d'idiomes, etc. Segons el volum de candidatures rebudes, el seleccionador haurà de decidir què fa amb les candidatures, ja que encara que no es reuneixin tots els requisits, es poden aportar altres coneixements o valors que es poden tenir en compte segons les necessitats.

En aquesta fase també és important planificar quina informació sol·licitarem als candidats en la fase següent, respecte a la falta de concreció d'algunes dades reflectides en el currículum, així podrem ampliar la informació quan es faci l'entrevista posterior. Així mateix, hem de tenir en compte de quina font de reclutament vénen els currículums, ja que si procedeixen d'escoles de negocis o empreses de recol·locació (*outplacement*), aquestes ens podran facilitar més informació sobre els perfils i els candidats. És important tenir en compte les cartes de presentació, ja que també ens donen informació sobre el candidat pel que fa a altres factors com la motivació, les expectatives o la remuneració. Això no discriminarà que un candidat sigui millor que un altre, però sí que ens aportarà informació en el moment de fer l'entrevista. De fet, el procés de selecció és un procés continu d'anàlisi i presa de decisions que culmina amb l'última decisió de qui és la persona més adequada per a desenvolupar un lloc determinat. Per això, des que s'inicia fins que finalitza, tota la informació que puguem recollir –dins dels límits ètics que s'han de respectar lògicament– ha de ser incorporada al procés. En qualsevol cas, quan preparem i planifiquem el procés, hauran de quedar establertes dues qüestions:

Empreses de recol·locació

Segons l'Associació Espanyola de Consultores de Recol·locació, aquest és el conjunt de serveis proporcionats per una empresa consultora especialitzada als professionals que han de buscar una feina nova, perquè en trobin, de manera que satisfacin les seves expectatives en el termini més curt possible.

a) Quins **criteris s'utilitzaran per a la preselecció**, quins mínims exigirem a les persones perquè puguin ocupar el lloc: serà el filtre de la titulació o l'experiència? Si els mínims d'exigència són clarament determinats, ho haurem de tenir en compte a l'hora de sol·licitar la informació dels candidats, és a dir, ho haurem d'haver comunicat en la fase de reclutament.

b) Quin **nombre de persones** haurien de poder passar a la fase següent, o el que és el mateix, quina capacitat tenim d'assumir amb rigor una avaluació mitjançant les proves i entrevistes corresponents a un nombre elevat de persones. Aquest aspecte no sempre es podrà preveure perquè dependrà de factors que fugen de l'àmbit organitzatiu (context econòmic, relació oferta-demanda, etc.), però sí que haurem de ser capaços d'aproximar-nos-hi.

Una vegada filtrats mínimament els candidats partint dels requisits mínims establerts *a priori*, haurem d'iniciar la següent fase pròpiament de selecció, i el primer pas serà comunicar-ho a les persones implicades en el procés (tant les que continuïn com les que hagin estat descartades).

3.3.4. Selecció

Dins del que es consideraria pròpiament la fase de la selecció podem parlar de dues subfases: l'aplicació de proves, d'una banda, i l'entrevista de selecció, d'una altra. En tots dos casos l'objectiu és avaluar el perfil del candidat per a comparar-lo amb el perfil del lloc i poder identificar el que encaixi millor.

L'aportació pràctica més important dels psicòlegs a la gestió de recursos humans és l'elaboració de proves que ajudin als processos de selecció. Les proves proporcionen moltes vegades la informació ràpida i exacta que es busca respecte a les habilitats del sol·licitant, els seus talents, les seves aptituds i les seves aspiracions, la qual cosa de vegades és difícil d'esbrinar per altres mitjans. No obstant això, les proves de selecció de personal no constitueixen la solució definitiva, ja que certes característiques del candidat no sempre poden valorar-se en les proves psicològiques.

Aplicació de proves

En els processos de selecció se solen dur a terme diferents tipus de proves abans de passar a l'última fase d'entrevista. Amb les proves es pretén conèixer el nivell dels candidats en els diferents camps del perfil del lloc. Normalment se solen fer proves de diversa naturalesa (coneixements, personalitat, aptituds, etc.), els resultats de les quals serveixen normalment per a identificar les persones que s'aproximen més al perfil que es busca i que, per tant, són susceptibles d'entrevistar.

En general, les proves permeten recopilar informació d'una manera relativament senzilla i amb un cost no gaire elevat, per la qual cosa és probable que trobem algun tipus de prova en la majoria de processos. Tanmateix, encara són una font que no ens permet endinsar-nos gaire en el coneixement sobre el candidat, i per això sempre serà desitjable, en la mesura que sigui possible, combinar les proves amb una entrevista individual per a una valoració més segura.

Hi ha innombrables tipus de proves, però podem agrupar-les bàsicament en tres grans tipus:

- Proves de coneixements.
- Proves psicològiques.
- Proves d'interacció.

1) Proves de coneixements. Solen ser proves teòriques sobre l'àmbit de coneixement propi del lloc de treball. Aquest tipus de proves s'utilitzen en gran manera en els processos de selecció de l'administració pública, però també les podem trobar en processos del sector privat.

Les proves poden ser orals, escrites o de realització, en les quals se sol·licita la situació real d'un lloc de treball. Quant a l'àrea de coneixements, les proves poden ser generals (nocions de cultura o coneixements generals) o específiques, quan indaguen coneixements tècnics directament relacionats amb el lloc de treball.

2) Proves psicològiques. És el mesurament objectiu i estandarditzat d'una mostra de comportament humà, en què se sotmet a examen sota condicions normatives, i es verifica l'aptitud per a intentar generalitzar i preveure com es manifestarà aquest comportament en determinats contextos. Es consideren les diferències individuals, que poden ser físiques, intel·lectuals i de personalitat, i s'analitza com i quant varia l'aptitud de l'individu amb relació a la totalitat. També determinen "quina quantitat" de les característiques avaluades té el candidat. Mesuren capacitats, interessos o aptituds de l'individu, com intel·ligència (IQ), comprensió i fluïdesa verbal, interessos ocupacionals, personalitat, actituds, etc. Constitueixen instruments o eines psicològiques que tenen un valor de diagnòstic i predicció. En aquest sentit, és important que les apliqui un professional de la psicologia. Els tests es classifiquen en quatre grans grups:

a) Test d'intel·ligència. El tret més destacat de qualsevol definició d'intel·ligència és que implica la capacitat general d'aprendre i resoldre problemes. El fet que les proves d'intel·ligència mesurin més aviat la capacitat que el saber, vol dir que una qualificació alta no garanteix que es tinguin les habilitats específiques que es requereixen per a exercir satisfactòriament la feina.

b) Test d'aptituds. Avaluen les capacitats o aptituds necessàries per a fer tasques concretes. Poden presentar-se individualment per a mesurar una aptitud concreta, o agrupadament per a mesurar aptituds relacionades amb un lloc de treball. Entre els tests d'aptituds més habituals hi ha els d'aptitud verbal (capacitat per a comprendre conceptes expressats amb paraules), aptitud numèrica (capacitat per a comprendre relacions numèriques i raonar amb material quantitatiu), raonament mecànic, relacions espacials, etc.

c) Test de personalitat. Pretenen avaluar el caràcter i els trets personals de la persona que resulten de processos biològics, psicològics i socials. Es relacionen amb les actituds, que, a diferència de les aptituds, són els trets que hi ha en la persona més difícils de variar o modificar. Habitualment es fan preguntes o s'analitzen situacions que el subjecte avaluat respondrà de manera personal

(no hi ha respostes bones ni dolentes). Com a trets més habituals que avaluen hi ha l'estabilitat emocional, l'extroversió-introversió, la seguretat en si mateix, la sociabilitat, etc.

d) Test projectius. Avaluen trets del caràcter de la persona. Es basen a presentar al subjecte estímuls no estructurats, i es produeix una projecció del món interior de la persona. Això es pot fer amb proves gràfiques (realització de dibuixos), interpretació de làmines (Rorschach, Zulliger i altres), relats, situacions imaginàries, etc. Avaluen l'equilibri emocional, l'interès, la tolerància a la frustració, l'autoestima, el grau d'ansietat, el control d'impulsos, la capacitat per a prendre decisions, la capacitat per a establir relacions amb les persones, el lideratge, etc. Tenen més dificultat que els tests convencionals perquè són complexos d'interpretar tècnicament, i per això és imprescindible un psicòleg especialitzat. En general es fan en una sola sessió, amb "bateries" o conjunts combinats de tests que compleixin les condicions necessàries de validesa, fiabilitat i tipificació.

Aquests són alguns dels tests o proves psicològiques que se solen utilitzar en els processos de selecció, però és important no oblidar el següent:

> Els tests són un instrument complementari i no s'han d'utilitzar com a únic criteri per a la selecció.

3) Proves d'interacció. Englobaríem aquí les proves el desenvolupament de les quals té lloc en un context de simulació i normalment en grup.

a) Dinàmiques de grup. És una tècnica d'avaluació psicològica utilitzada en selecció de personal que posa els candidats en un context grupal, amb l'objectiu d'observar conductes que serveixin per a inferir sobretot trets actitudinals. Aquests trets s'han de considerar necessaris o apropiats per a complir eficaçment les funcions pròpies del lloc de treball que tractem de cobrir. Les dinàmiques de grup es diferencien dels tests i de les entrevistes de selecció en què avaluen el candidat en una dimensió social, cosa que dóna una informació molt rica que complementa les altres proves. És una prova que es fa servir molt per a seleccionar llocs en què cal treballar en equip, tenir relació amb companys o atendre el públic. El psicòleg, per la seva formació acadèmica, és la persona adequada per a dirigir un procediment d'aquest tipus, ja que cal tenir coneixements sobre la manera com es relacionen els candidats en diferents situacions i solucionar possibles conflictes.

b) Tècniques de simulació. En aquest tipus de proves, el candidat és sotmès a una situació de simulació d'algun esdeveniment generalment relacionat amb el futur lloc de treball que ocuparà en l'empresa, cosa que ofereix una visió més realista sobre el seu comportament futur al lloc. Podria incloure's en aquest tipus de tècniques una de les que comentarem més endavant amb més detall

i que és el que es coneix com a *centre d'avaluació*, però per la seva complexitat i per la naturalesa estratègica dels llocs de treball amb què se sol utilitzar, es tracta al final d'aquest apartat.

L'entrevista de selecció

És la tècnica més utilitzada en selecció de personal (Muchinsky, 1986) molt per sobre de la resta d'eines (referències, tests, centres d'avaluació, dades biogràfiques, grafologia...). Tanmateix, la tècnica no és una cosa pròpia ni exclusiva dels processos de selecció, i té moltes aplicacions en altres camps.

La bona utilització de l'entrevista aporta molts avantatges (Hough i Osdwald, 2000), com la possibilitat d'indagar en aspectes que altres tècniques no mesuren ni observen, la qual cosa incidirà positivament en la fiabilitat del procés. Tanmateix, també té inconvenients, com l'alt cost que representa el temps que cal per a preparar-la, fer-la i analitzar la informació. La realitat és que la tècnica d'entrevista és difícil i complexa, i demana molta formació i experiència.

Alguns estudis han assenyalat que la tècnica té poca validesa predictiva (Hunter i Hunter, 1984; Harris, 1989) sobre l'acompliment futur dels candidats. En qualsevol cas, no s'ha de confondre la validesa de l'entrevista amb la de l'entrevistador; és a dir, els problemes predictius no tenen tant a veure amb la tècnica, sinó més aviat amb les habilitats i capacitats de la persona que la condueix. De tota manera, aquestes mancances les podem suplir amb entrevistes de competències (Pereda i Berrocal, 2001) o situacionals, que se centren a explorar no tant els trets del candidat, sinó exemples conductuals d'experiències en altres ocupacions sota el supòsit que les conductes passades poden predir conductes futures. L'entrevista de selecció és el factor que més influeix en la decisió final respecte de l'acceptació o no d'un candidat. No en va, i tret que fem proves múltiples (centre d'avaluació, per exemple), és la tècnica que dóna més informació.

L'entrevista de selecció s'ha de fer amb certa habilitat perquè realment proporcioni els resultats esperats, que en aquest cas és comprovar que una persona és idònia per a ocupar un lloc de treball.

Les **etapes** de l'entrevista de selecció són les següents:

a) Preparació: han d'estar preparades o planificades. Encara que el grau de preparació variï, ha de ser prou per a determinar els objectius específics de l'entrevista, el mètode per a assolir els objectius, i la màxima informació possible sobre el candidat entrevistat.

b) Ambient: l'espai on té lloc l'entrevista ha de ser confortable, com també el clima, que ha de ser cordial alhora que formal.

Lectures recomanades

M. M. Harris (1989). Reconsidering the employment interview. A review of recent literature and suggestion for future research. *Personnel Psychology*, 42, 691-726.

L. M. Hough i F. L. Oswald (2000). Personnel selection. Looking toward the future - remembering the past. *Annual Review of Psychology*, 51, 631-664.

J. E. Hunter i R. F. Hunter (1984). Validity and utility of alternate predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72-98.

P. M. Muchinsky (1986). Personnel selection methods. A C. L. Cooper i I. T. Roberston. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: John Wiley.

c) Desenvolupament de l'entrevista: és l'etapa fonamental del procés, en el qual s'obté la informació necessària. L'entrevista és **dirigida** quan l'entrevistador segueix unes pautes establertes prèviament. És habitual utilitzar un formulari que segueix l'ordre de la sol·licitud d'ocupació. Aquest procés és senzill, fàcil i ràpid perquè exigeix fer anotacions mínimes, cosa que permet que l'entrevistador es concentri en el candidat i no en les anotacions ni en la seqüència de l'entrevista. En canvi, **és lliure o no dirigida** quan segueix el curs de les preguntes-respostes-preguntes, és a dir, quan no hi ha unes pautes establertes per a cada entrevista. Inicialment, en una entrevista es busca establir contacte amb el candidat per a obtenir informació respecte de la seva trajectòria professional, formació, títols obtinguts, la manera com es va enfrontar als treballs realitzats, les raons per les quals es va desvincular de les empreses on va treballar, etc.

d) Acabament de l'entrevista: l'entrevistador ha de fer un senyal clar que indiqui el final de l'entrevista. El candidat rebrà algun tipus d'informació en relació amb el que ha de fer en finalitzar l'entrevista.

e) Avaluació del candidat: a partir del moment en què finalitza l'entrevista, l'avaluador farà individualment l'informe corresponent partint dels ítems establerts prèviament. És important fer aquesta tasca just després d'acomiadar el candidat.

Un tipus d'entrevista específic és l'anomenada **entrevista d'incidents crítics**, que té l'objectiu d'identificar competències amb les experiències viscudes per les persones entrevistades.

Aquesta tècnica té origen en la tasca d'un autor nord-americà, John C. Flanagan, que va desenvolupar en la dècada dels cinquanta una sèrie de qüestionaris i entrevistes adreçats als pilots de les forces aèries nord-americanes per a identificar els factors relacionats amb els comportaments reeixits d'aquests. Flanagan va definir l'incident crític així:

> "[...] qualsevol activitat humana observable, que sigui prou completa en si mateixa, de manera que permeti fer inferències i previsions sobre la persona que executa una acció."
>
> (Flanagan, 1954)

Lectura recomanada

J. Flanagan (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.

Més endavant, Mclelland es va basar en aquest mètode per a desenvolupar el que entenem per *entrevista d'incidents crítics*[2], que tenia l'objectiu d'identificar competències a partir de la narració d'experiències basades en incidents crítics.

(2)La sigla en anglès d'*entrevista d'incidents crítics* és *BEI*: *behavioural event interview*.

Segons Hay (2006), l'entrevista d'incidents crítics és un dels mètodes més fiable i vàlid, i hi ha un nivell de correlació alt entre els criteris valorats i els demostrats i desenvolupats més endavant en el lloc de treball:

Mètode d'avaluació	Nivell de correlació
Centre d'avaluació	.65
Entrevista d'incidents crítics	**.61**
Test d'exemples de treball	.54
Test d'habilitats	.53
Test de personalitat	.39
Dades biogràfiques	.38
Referències	.23
Entrevistes tradicionals	.05–.19

En què consisteix l'entrevista d'incidents crítics i en què es diferencia de l'entrevista tradicional o biogràfica? Bàsicament, en el tipus de preguntes i en el mètode per a extreure la interacció, ja que persegueixen informacions diferents. El primer objectiu de la BEI és identificar els incidents crítics en la biografia de la persona entrevistada i, el segon, quines competències va utilitzar o va posar en funcionament en aquestes situacions.

L'entrevista d'incidents crítics és una entrevista que requereix més habilitats que una de tradicional, ja que de vegades l'entrevistador ha de perseverar força en les preguntes per poder avaluar les competències. Les preguntes volen que l'entrevistat expliqui detalladament què va fer en una situació determinada.

Exemple

Suposem que el lloc requereix la competència "**iniciativa**", l'entrevistador haurà d'indagar en el candidat si té iniciativa, i per a això li farà preguntes del tipus: "Explica'm amb detall una situació crítica que hagis viscut i en la qual ningú sabia què fer i vas haver d'actuar pel teu compte". Segons l'explicació de la persona, l'entrevistador l'haurà de sotmetre a més preguntes del tipus: "Per què ho vas fer? Què vas fer tu exactament? Què vas pensar?", etc.

Abans de l'entrevista, caldrà tenir indicadors de conducta de la competència "iniciativa", de manera que amb el que expliqui el candidat puguem inferir si té aquesta competència o no.

El gran avantatge d'aquest tipus d'entrevista és que proporciona molta informació sobre les actituds, les motivacions i les habilitats del candidat, però a causa del format que té requereix un temps considerable, la qual cosa representa un cost elevat per a l'organització; per això les competències s'avaluen amb aquest mètode només en llocs especialment rellevants en l'empresa.

3.3.5. Selecció de directius: centre d'avaluació (*assesment center*)

El centre d'avaluació és un sistema d'avaluació múltiple compost per diversos participants (que poden oscil·lar entre sis i nou per grup de treball), múltiples observadors (consultors externs experts en la tècnica i observadors interns de la companyia formats en aquesta) i en el qual es combinen tècniques per a avaluar les característiques dels participants en relació amb els valors i comportaments buscats per a desenvolupar les funcions que s'han d'exercir. És una tècnica d'avaluació individual i en grup que exigeix posar en marxa recursos cognitius i competències perquè cal afrontar diversos exercicis de simulació.

Es basa en l'observació de mostres de conducta, que diversos observadors registren i que són contrastades amb els comportaments desitjats, prèviament definits empíricament.

Antecedents

La tècnica d'avaluacions múltiple iniciada el 1942 per l'Armada nord-americana per a seleccionar els oficials de l'exèrcit en la Segona Guerra Mundial és l'origen del que avui dia coneixem com a *centre d'avaluació*. Més endavant, es van desenvolupar per a ser aplicats a altres serveis civils (policies, bombers...) que necessitaven fer un reclutament nombrós que permetés avaluar comportaments davant de situacions de pressió.

En la dècada dels cinquanta, l'AT&T (American Telephone and Telegraph Company) va fer moltes recerques sobre els centres d'avaluació incloses en un innovador projecte de desenvolupament de caps. L'èxit obtingut va fer que els centres d'avaluació formessin part del sistema de valoració de l'acompliment.

En els anys vuitanta es comença a utilitzar el centre d'avaluació per a avaluar competències, i se'n desenvolupa l'ús per a establir plans de formació, detecció precoç d'alts potencials i diagnòstic de punts forts i febles en nivells directius. Des de llavors, s'ha fet servir cada cop més en el context de les organitzacions europees com a mètode d'avaluació i de selecció, especialment quan el procés va associat a un lloc de caràcter estratègic, és a dir, per a llocs de direcció, *staff* o llocs en què un error podria suposar un cost insostenible per a l'empresa.

Hay (2006) compara aquest mètode amb la selecció tradicional:

Comparació entre el sistema de centre d'avaluació i la selecció tradicional

Centre d'avaluació	Selecció tradicional
Té l'objectiu d'analitzar el potencial del candidat i d'establir el seu nivell de desenvolupament respecte de les dimensions establertes, considerades bàsiques per a desenvolupar determinades funcions i tasques.	Té l'objectiu d'analitzar l'adequació persona-lloc segons les experiències i els valors aportats pel candidat respecte a les funcions que s'han de desenvolupar.
Avalua comportaments manifestos i observables davant de situacions complexes, amb independència de si s'han fet o no en el passat.	Fa una avaluació curricular i una anàlisi de les experiències passades i de les habilitats que aquestes han configurat.
Avalua les capacitats del candidat en situacions simulades relacionades amb les activitats que cal desenvolupar, fora del seu entorn habitual.	Valora les experiències del candidat (presents i passades) referides al seu entorn professional habitual.
L'avaluació final es basa en el consens obtingut entre diversos observadors.	L'avaluació final pot recaure en un únic expert en anàlisi d'adequació persona-lloc.
Se centra en la conducta del participant, atenent el "com s'obté" i no solament el "què s'obté". Es prioritzen els comportaments i les accions que es duen a terme i no es basa exclusivament en resultats obtinguts.	Se centra en els resultats obtinguts pels candidats en els seus llocs de treball, en la trajectòria professional i en les puntuacions obtingudes en els tests d'aptituds i altres qüestionaris.

Avantatges i inconvenients del centre d'avaluació

Els **avantatges** del centre d'avaluació són els següents:

- Incorpora l'avaluació de la intel·ligència emocional.
- Avalua uniformement tots els participants.
- Aporta conclusions d'ampli espectre d'aplicació.
- Sensibilitat dels observadors interns cap als comportaments clau en la cultura corporativa.
- Coneixement més gran dels participants sobre ells mateixos i sobre els comportaments que l'organització considera fonamentals.
- Implementació dels valors culturals de l'organització mitjançant el model de competències.

I els **inconvenients** del centre d'avaluació són els següents:

- Cost elevat del projecte global.
- Exigeix un grau elevat de compromís i participació dels observadors interns, el departament de recursos humans i personal de l'organització.

- Demana una gestió adequada de les variables de context (comunicació interna del projecte, elecció de participants, elecció dels observadors interns...).

- Logística i organització complexa (sales, materials...).

Metodologia i procés

El centre d'avaluació se sustenta en el concepte de *competència*, i es dissenya a partir del model de competències definit per l'organització. Un dels avantatges principals d'aquest sistema és la quantitat d'informació que pot proporcionar gràcies a la utilització de diverses tècniques, que poden anar des de jocs de rol fins a entrevistes, passant pels qüestionaris d'autoavaluació. L'elecció de les tècniques que seran utilitzades i si es faran en grup o individualment dependrà de les competències que vulguem avaluar. Per a això caldrà planificar l'avaluació amb rigor i atenent la naturalesa dels components que volem valorar. Si el que volem avaluar, per exemple, és la competència "iniciativa", probablement utilitzarem la tècnica de la simulació (o jocs de rol) i l'entrevista, i per a avaluar la competència "pensament analític", en canvi, utilitzarem algun tipus de prova específica.

Tècniques d'avaluació en els centres d'avaluació

Diverses tècniques d'avaluació han estat utilitzades en els centres d'avaluació, des de qüestionaris de personalitat, fins a tests projectius i d'aptitud, si bé la tècnica pròpia d'aquest sistema d'avaluació són els exercicis de simulació. Tanmateix, ens podem aventurar a fer una **classificació de tècniques**:

a) Test d'aptituds. Mesuren el grau d'aptituds necessàries per al lloc de treball, incloent diverses proves.

b) Qüestionaris d'autoavaluació. Són els qüestionaris de competències, que ofereixen informació sobre l'autopercepció del candidat respecte a les competències avaluades. Reflecteixen el grau de concordança entre l'autopercepció i les conductes observades.

c) Exercicis de simulació individuals i grupals. Simulen situacions professionals de diversa complexitat, es basen en dades reals i recreen situacions laborals quotidianes que exigeixen respostes complexes, que inclouen habilitats de reflexió, gestió de personal, resolució de problemes i relació amb el grup. Entre els exercicis més habituals, podem destacar els següents:

- Dinàmiques de grup.
- Exercicis de presentació en públic.
- Jocs de rol.

d) Entrevistes. Normalment es basaran en competències, és a dir, entrevistes d'incidents crítics.

Una fase del centre d'avaluació consistirà a **recollir i analitzar la informació**. El registre sistemàtic d'informació que preservi l'homogeneïtat de les observacions segons els criteris establerts és crucial en una tècnica que inclou molts avaluadors externs i observadors interns. Per a això, es dissenyen fulls d'observació per a cada un dels exercicis en què s'inclouen indicadors de comportament i llista de control d'evidències que centren l'atenció dels observadors en les conductes que s'han d'avaluar i fan més fàcil registrar la informació obtinguda. Als fulls de registre els avaluadors i observadors anoten el que els participants diuen i fan, però no inferències o interpretacions sobre la conducta.

3.3.6. Valoració final i incorporació de la persona

A mesura que hàgim anat avançant en les diferents etapes del nostre procés de selecció, haurem anotat tota la informació rellevant que ens facilita i ens assegura que la decisió que prenguem finalment serà la bona. Per a això, haurem d'haver planificat aquesta recollida d'informació, perquè serà la base sobre la qual treballarem en aquesta última fase. Normalment, la decisió no la prendran unilateralment les persones que han dut a terme el procés, sinó que, tant si són internes com externes, presentaran a qui sí que està en condicions de prendre la decisió (normalment serà algú de l'alta direcció o el cap immediat) dues o tres opcions, les millors segons el resultat del procés, i serà aquesta figura qui determinarà finalment qui serà la persona seleccionada. Per a això, els responsables del procés elaboraran l'informe corresponent amb la informació i els resultats de totes les proves, com també qualsevol altre tipus d'informació rellevant.

Quan ja s'ha fet la valoració i s'ha pres la decisió definitiva que sigui una persona determinada la que ocuparà el lloc de treball de la nostra organització, el primer que caldrà fer, lògicament, serà comunicar-ho a aquesta persona i posar en marxa el pla d'acollida, que és l'inici de la "socialització" de la persona a l'empresa. L'objectiu dels plans d'acollida és facilitar el coneixement de l'organització i la incorporació en el lloc de treball per part del nouvingut i solen girar entorn tant d'aspectes individuals (condicions, drets, obligacions, etc.) com dels aspectes organitzatius (història, cultura i valors de l'organització).

En els últims anys s'ha començat a parar més atenció a aquesta fase d'acollida, però no sempre ha estat així, sinó que es donava per finalitzat el procés de selecció amb la comunicació a la persona, i en el millor dels casos es deixava a les mans del cap immediat el procés de socialització, cosa que generava

Vegeu també

Sobre el tema dels plans d'acollida, podeu llegir l'annex, que consisteix en un article publicat a *El País*.

tants plans d'acollida diferents com caps hi hagués a l'organització. Afortunadament, en els últims anys, i conjuntament amb la comunicació interna, els plans d'acollida s'han consolidat en les organitzacions.

Resum

En aquest mòdul hem fet un repàs dels aspectes més importants de la relació persona-lloc de treball. S'ha assenyalat la importància de complementar la visió del lloc com a tal amb la visió de la persona que ocuparà el lloc per a una major optimització del lloc i satisfacció de la persona.

S'ha fet èmfasi en el perfil del lloc, ja que és l'ancoratge de la persona amb el lloc i amb l'organització. Hi ha diferents tipus de perfils, però ens hem endinsat en el que avui dia és el més interessant: el perfil competencial. L'elaboració del perfil competencial comporta un treball de certa complexitat en l'organització si es vol generar un instrument des de dins de l'organització, és a dir, si en comptes de prendre les competències que han dissenyat altres organitzacions per a la seva gestió decidim abordar també la nostra pròpia elaboració. Aquest és un treball que ens aportarà perfils molt més ajustats, que ens permetran afinar al màxim durant el procés de selecció.

El procés de selecció es compon de diverses fases, l'objectiu del qual és recollir informació amb diversos mètodes que ens permetin primer atreure persones alienes a l'organització per a incorporar-les i, segon, discriminar qui s'ajusta millor al perfil buscat. Se solen utilitzar tècniques diferents, tant de reclutament com de selecció, i l'elecció d'unes o d'altres dependrà del context, de l'organització i del lloc de treball en qüestió. Hi ha mètodes que ens aporten un nivell d'informació excel·lent en quantitat i en qualitat, però que, com que tenen un cost elevat, només són apropiats per a llocs especialment rellevants en les organitzacions. El procés de selecció ha de culminar amb l'acollida de la persona que serà un nou membre en l'organització.

Bibliografia

Beltrán, M. (1994). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza ("Universidad Textos").

Bustillo, C. (1988/1994). La gestión de recursos humanos y la motivación de la persona. *Revista Capital Humano/España*, 73, 17-28.

Besseyre des Horts, C. (1989). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Madrid: Deusto.

Casas, J. (1992). *Cómo reclutar y seleccionar el personal*. Barcelona: Vecchi.

Crespo, M. (1992). La selección eficaz de personal: Una inversión rentable. *Horizonte Empresarial/España*, 2044, 23-25.

Davis, K. i J. Newstrom (1987). *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. Mèxic, DF: Mc Graw-Hill.

Férez Fernández, M. (2009). Conceptos generales de la gestión de recursos humanos en el empleo público. *Manual de empleo público* (pp. 53-86). Madrid: Iuste.

Flanagan, J. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.

Goleman, D. (1997). *Inteligencia emocional. A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Guest, D. (1994). Organizational Psychology and Human Resources Management: Towards a European Approach. *European Journal of W&O Psychology*, 4 (3), 251-270.

Guión, R. (1969). *Test para selección de personal*. Madrid: Rialp.

Gunnigle, P. (1997). *Human resource management in Irish organisations*. Dublín: Oak Tree Press.

Hackman, R. i Lawler III, E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Psichology Monograp*.

Harris, M. M. (1989). Reconsidering the employment interview. A review of recent literature and suggestion for future research. *Personnel Psychology*, 42, 691-726.

Haro, J. M. de i Agut, S. (2004). *Fundamentos de psicología para profesionales de los recursos humanos*. Madrid: Thomson-Civitas.

Hay Group (2006). *Factbook recursos humanos*. Cizur Menor: Aranzadi.

Herranz, A. i De la Vega, R. (1999). Las competencias: pasado y presente. Capital Humano, 123 (Any XII), 58-66. *Capital Humano*. Madrid.

Hontangas, P. i Peiró, J. M. (1996). Ajuste persona-trabajo. A J. M. Peiró i F. Prieto (Dirs.), *Tratado de Psicología del trabajo* (vol I: "La actividad laboral en su contexto"). Madrid: Síntesis.

Hough, L. M. i Oswald, F. L. (2000). Personnel selection. Looking toward the future - remembering the past. *Annual Review of Psychology*, 51, 631-664.

Hunter, J. E. i Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternate predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72-98.

Kast, F. E. i Rosenzweig, J. E. (1979). *Organization and management*. Nova York: McGraw Hill Book Co.

McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *American Psychologist*, January, 1-14.

Muchinsky, P. M. (1986). Personnel selection methods. A C. L. Cooper i I. T. Roberston. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: John Wiley.

Peiró, J. M. (1987). Organizational Structure. A B. Bass, P. Drenth i P. Weissenberg (Eds.), *Advances in Organizational Psychology*. Califòrnia Beverly: Sage.

Pereda Marín, S. i Berrocal Berrocal, F. (2001). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramon Areces.

Quijano, S. (1985). *Un enfoque sistémico para la selección de personal*. Barcelona: Universitat de Barcelona.

Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mèxic, DF: Pearson Educación.

Sánchez, J. I. i Levine, E. L. (2001). The analysis of work in the 20th and 21st centuries. N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil i Ch. Viswesvara (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizacional Psychology* (vol. 1). Londres: Sage.

Stanton, E. (1985). *Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal*. Mèxic, DF: Limusa.

Wislack, G. (1989). A M. Solé, *Selección de lecturas de psicodiagnóstico laboral* (volum I). L'Havana: Facultat de Psicologia.

Annex. "Bienvenido, siéntase como en casa"

Cristina Delgado. *El País*, 27/4/2008

Un plan de acogida garantiza una mejor adaptación de los novatos a la empresa.

En la sede de Google en Zúrich, Suiza, todos los viernes celebran una fiesta para recibir a los nuevos empleados. A veces se incorpora uno, otras tres o cuatro, pero todos tienen su fiesta. Ponen la foto de los novatos en la pared, les obligan a presentarse y contar algo sobre su vida. Todo regado con cerveza y acompañado de comida. La empresa norteamericana se toma muy en serio las recepciones, y sus empleados lo agradecen.

"Me hicieron sentir muy cómodo", cuenta José Florido, un español que desde junio trabaja en la capital suiza para el gigante de Internet. Cuando llegó, además de la fiesta, Google le dio un curso de 10 días donde le explicaron todo lo que tiene que ver con la firma: desde la historia de la página web hasta cómo funcionan las máquinas de café. Le asignaron un mentor, un compañero con experiencia en la empresa para que le solucionara todas las dudas del día a día. Y para adaptarse a la ciudad, le pagaron la mudanza y una persona se encargó de ayudarle a buscar piso. "Te dan alojamiento gratis un mes y te asignan a alguien que te acompaña a buscar piso, a rellenar todos los permisos de residencia y, si tienes hijos, a buscarles un colegio", cuenta Florido. Todo lo necesario para hacer más fácil la vida del recién llegado y asegurarse de que no se va a escapar por sentir nostalgia de las facilidades de la vida en casa. Un inconveniente que podría ocurrirle muy a menudo a Google, teniendo en cuenta el número de extranjeros con los que trabaja. En la oficina que tiene en Zúrich hay unas 500 personas de 42 nacionalidades.

Google es un ejemplo casi perfecto de lo que los expertos consideran como el *welcome pack* ideal. No todas las empresas se toman tan en serio la importancia de recibir a los recién llegados. En algunas compañías el nuevo empleado se ve obligado a ir averiguando cuáles son sus funciones, sus horarios y su lugar de trabajo preguntando a los compañeros o a golpe de meter la pata. Esto, según los profesionales de recursos humanos, es un error que lastra la productividad y pone en peligro la permanencia en la empresa. "En general, los nuevos incorporados son personas que han pasado por un estresante proceso de selección de personal o que están desubicados porque cambian su rutina. Un nuevo trabajo es como un matrimonio o un divorcio: estresante", explica Sonia Pedreira, consejera delegada y socia de la firma de selección de directivos Ray & Berndtson. Asegura que la mayor parte de los abandonos en los nuevos puestos se da durante los tres primeros meses tras la llegada a la empresa.

"Los anglosajones, en general, se toman muy en serio y planifican con mucho cuidado la recepción de los nuevos empleados. En las empresas latinas no es tan habitual. Suelen dar más cosas por sobrentendidas, lo que a veces puede ocasionar situaciones muy incómodas", explica Oto Luque, doctor en psicología social y de la organización y coordinador de un máster de recursos humanos en la Universidad de Valencia. Para Luque, los procesos de orientación a los recién llegados, "son una cuestión de gestión de primer orden". Además, según explica Lola Sánchez, de Hay Selección, son procedimientos muy rentables. "Por mucho que se invierta, si se organiza un buen plan de acogida, los empleados se adaptarán antes y comenzarán a producir más rápido y mejor. Se rentabiliza muy rápido".

Cuando se incorporan trabajadores a una firma, deben superar dos obstáculos: por una parte, la familiarización con la empresa, es decir, a su historia, sus objetivos y su posición en el mercado. Por otra parte, la adaptación a su puesto de trabajo propiamente dicho. Es decir, a su mesa, sus compañeros e incluso a la máquina del café. Para que este proceso sea lo más natural posible, las empresas españolas tienen sistemas cada vez más sofisticados. Los expertos coinciden en que deben incluir algunos actos en conjunto y otros individuales. Por ejemplo, una serie de conferencias sobre la cultura de la empresa, pero también, la atención personal a los detalles individuales de su despacho o su ordenador.

Las nuevas tecnologías han facilitado mucho algunos procesos de adaptación. "La intranet contiene mucha información básica sobre el funcionamiento y el organigrama de las empresas, que puede ayudar a conocer los aspectos más formales", explica Pedreira. Sin embargo, algunas cosas vitales se le escapan a la tecnología. Tal y como señalan en la firma de contratación Human Management Systems, "no debemos olvidar que una persona de carne y hueso será mucho más creíble que diferentes herramientas, por muy sofisticadas que sean". Por eso, en las empresas de búsqueda de directivos recomiendan los mentores, tutores o *coach*. "Poner a una persona que guía al nuevo empleado puede ser muy productivo. Se trata de designar a un compañero o un jefe directo para que solucione las dudas del sistema informal, es decir, las que no puede responder ningún manual". Esperan que un compañero evite al recién llegado comer solo, no saber dónde comprar agua o dónde fumar. En resumen, evitar que se sienta fuera de lugar.

"Los encargados de llevar a cabo los procesos de orientación son los empleados de recursos humanos, pero en realidad, todo el conjunto de la empresa", analiza Luque. Los especialistas deben proponer y crear los programas adecuados, pero en la aplicación debe participar todo el personal, desde el jefe directo a los compañeros o subordinados. A las dos fases de adaptación (a la empresa y al puesto de trabajo) los que llegan de fuera añaden una tercera: la adaptación a la nueva ciudad e incluso nuevo país. Jon Zarate, director general de Human Management Systems, explica que en las incorporaciones que realizan en China, India o Corea es vital la adaptación también de las familias de los

directivos. "Algunos de nuestros consultores y secretarias invierten más tiempo acompañando a los familiares a agencias inmobiliarias, colegios o clubes deportivos, que en el propio proceso de selección de las personas, para hacerles sentirse bien acogidos", explica.

Todos los expertos coinciden en que estos procesos de adaptación son esenciales en todos los casos. "La dificultad para retener el talento es algo que afecta a todo tipo de empresas", explica Lola Sánchez, de Hay Selección, que especifica que las empresas pioneras en este tipo de prácticas son la banca, las tecnológicas, las consultoras... Sectores que trabajan con mucha competitividad por captar a los mejores. Los despachos de abogados también son un buen ejemplo de esta necesidad. "En Cuatrecasas llevamos años llevando a cabo y perfeccionando los procesos de acogida, porque nos damos cuenta de que la gente los valora y trabaja mejor", explica Esteban Ciria, director de recursos humanos de este despacho de abogados, uno de los más importantes de España. Cada mes organizan, para los recién incorporados, conferencias y cursos de formación, les asignan un tutor en la empresa y, una vez al año, se llevan a todos los novatos de viaje, para vivir unas jornadas dedicadas a la cultura corporativa. El año pasado estuvieron en las playas de Sitges. "Así nos conocemos todos fuera del entorno laboral y es más fácil crear un ambiente de equipo", explica Ciria. La clave del proceso de Cuatracasas es que se aplica a todos y cada uno de los empleados. "Da igual que sea un abogado o un empleado de soporte, es decir, de administración o de otros departamentos".

No todas las empresas ofrecen la misma bienvenida a todos los empleados. En Fortis, un banco belga con oficinas en todo el mundo, a los nuevos empleados que se suman a su plantilla española les dan un curso introductorio de un día. Todos reciben información sobre los distintos departamentos. Sin embargo, sólo los empleados que se dedicarán a la banca privada y de empresas conocen la central en Bruselas para un curso más profundo. La orientación depende, pues, de la posición. "Es normal que los directivos necesiten una atención diferente. Todos los empleados deben tener orientación, pero adaptada a sus necesidades", explica Pedreira, que opina que los directivos necesitan una adaptación especial a la empresa, ya que tendrán personas a su cargo y marcarán el rumbo de la misma.

Para Oto Luque, el hecho de que las prácticas de recepción sean transversales y afecten a todos los escalones de las empresas es muy positivo y responde al concepto japonés de "calidad total", que implica que las buenas prácticas para la cultura empresarial deberían aplicarse a todos los escalones de una firma, desde los directivos a los repartidores del correo. "Esto lo tienen más claro las grandes empresas que las pymes. En la empresa mediana hay un gran componente autodidacta", explica Luque.

En Microsoft, por ejemplo, son de la opinión de que todos los empleados merecen atención. De hecho, según cuenta Miguel Llopis, que trabajó con una beca durante tres meses en la sede de Redmond, Estados Unidos, "los becarios

son los niños mimados de Microsoft, porque saben que son el futuro". Durante su estancia allí, para facilitar su adaptación, le ofrecieron casa y vehículo, tenía un tutor (que era un compañero) y un supervisor con los que mantenía charlas todas las semanas, y la empresa organizó varios picnics en los jardines del propio Bill Gates, el presidente, para que se conocieran todos los empleados.

A años luz de Microsoft se sitúa la Administración pública. Cuando un nuevo funcionario se incorpora, en muchos casos la suerte de los primeros días dependerá de si sus compañeros deciden prestarle más o menos atención. Según explican en el Ministerio de Administraciones Públicas, existen dos manuales en circulación escritos en los años noventa que se entregan a los recién incorporados. Reconocen que ése es el único protocolo obligatorio. Sin embargo, señalan que han sabido adaptarse a las necesidades, y siempre que alguien se incorpora es costumbre que el director general de su área lo reciba y le explique lo básico. La intranet hace el resto.