

Mònica Roig Parera

**RECURSOS HUMANS PER COMPETÈNCIES. PERCEPCIÓ DELS
ESTUDIANTS DE RELACIONS LABORALS I OCUPACIÓ DE LA URV
SOBRE EL SEU NIVELL COMPETENCIAL EN RELACIÓ AL MERCAT
LABORAL**

TREBALL DE FI DE GRAU

dirigit per la Dra. Sonia González

Grau de Relacions Laborals i Ocupació



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Tarragona

2016

ÍNDIX

I. INTRODUCCIÓ	4
1. DEPARTAMENT DE RECURSOS HUMANS.....	6
1.1 Antecedents del departament	6
1.2 Evolució del status del departament de recursos humans	8
1.2.1 De l'enfocament reactiu a l'enfocament proactiu.....	8
1.2.2 De les funcions aïllades a la gestió integrada	9
1.2.3 Del nivell funcional al nivell estratègic	10
1.3 Concepte del departament de recursos humans.....	10
1.4 Estructura i funcions actuals	11
2. LA GESTIÓ DE RECURSOS HUMANS PER COMPETÈNCIES.....	16
2.1 Concepte de competència.....	16
2.2 La gestió de recursos humans per competències.....	19
2.3 La planificació dels recursos humans.....	21
2.3.1 El procés de planificació.....	21
3. LA SELECCIÓ DE PERSONAL PER COMPETÈNCIES	23
3.1 El reclutament	23
3.1.1 Elaboració del perfil d'exigències del lloc de treball	24
3.2 Preselecció de candidats.....	26
3.3 L'entrevista preliminar.....	26
3.4 Les proves psicotècniques i d'avaluació	27
3.5 Tests psicotècnics.....	29
3.6 L'entrevista en profunditat.....	29
3.7 Elecció del candidat	32
3.8 Acollida i integració.....	32
4. LES COMPETÈNCIES A LA UNIVERSITAT	33
4.1 Les competències de la URV	35
4.2 Les competències transversals	37
4.2.1 Competències transversals d'identificació.....	37

4.2.2	<i>Competències transversals de relació</i>	37
4.2.3	<i>Competències transversals d'afrontament</i>	38
4.3	Competències transversals proposades per la URV	38
5.	INVESTIGACIÓ	40
5.1	Objectius i hipòtesis	40
5.2	Mostra	41
5.3	Resultats	42
5.3.1	<i>Perfil de competències que es demanda al mercat de treball en les ofertes de treball de Relacions Laborals</i>	42
5.3.2	<i>Percepció dels estudiants de grau de Relacions Laborals i Ocupació de la URV sobre el seu nivell en les competències transversals que demanda el mercat laboral per al seu perfil</i>	43
5.3.3	<i>Percepció dels estudiants de grau de Relacions Laborals i Ocupació de la URV sobre el nivell en que es treballen les competències transversals que demanda el mercat laboral a la universitat</i>	45
6.	DISCUSIÓ	48
6.1	Perfil de competències que es demanda al mercat laboral en les ofertes de treball de Relacions Laborals	48
6.2	Percepció dels estudiants de grau de Relacions Laborals i Ocupació de la URV sobre el seu nivell en les competències transversals que demanda el mercat laboral per al seu perfil.	49
6.3	Percepció dels estudiants de grau de Relacions Laborals i Ocupació de la URV sobre el nivell en que es treballen les competències transversals que demanda el mercat laboral a la universitat.....	51
7.	CONCLUSIONS	52
8.	LIMITACIONS	54
9.	ANEXES	55
10.	BIBLIOGRAFIA	56

I. INTRODUCCIÓ

El present treball té com a objecte d'estudi la gestió de recursos humans, i més concretament, l'anàlisi del nou procés de reclutament, i selecció de personal. A partir d'aquest marc conceptual, analitzaré la distància que hi ha actualment entre la formació universitària del grau de Relacions Laborals i Ocupació de la URV i el mercat laboral.

Es podria dir que els objectiu del meu treball són; en primer lloc, conèixer com funciona en l'actualitat el sistema de gestió per competències del departament de recursos humans; en segon lloc, conèixer les competències més demandades pel departament de recursos humans per als graduats de Relacions Laborals; en tercer lloc, la percepció d'aquests alumnes segons el grau en que creuen que tenen de les competències més demandades pel mercat de treball; en quart lloc, si els alumnes de quart tenen una major percepció de posseir les competències demandades al mercat laboral que els alumnes de primer; i en cinquè lloc i per últim, conèixer la percepció que tenen aquests alumnes del nivell en que creuen que es treballen aquestes competències a la universitat.

En una primera aproximació, l'objectiu principal d'implementar un sistema de gestió per competències és dirigir de manera integral els recursos de tota l'empresa a través del desenvolupament dels coneixements, habilitats i capacitats de totes les persones i per a fer-ho es defineixen les competències que necessita l'organització i tot el personal que l'integra.

El concepte de competència, pot entendre's com l'aptitud o fet d'entendre a la perfecció una matèria i, més concretament, les competències professionals en l'àmbit de gestió de recursos humans, s'han d'entendre com un conjunt de característiques personals de l'individu que permeten realitzar de manera òptima funcions del seu lloc de treball. Està vist, com l'establiment de competències a totes les àrees de l'organització ajuden a determinar el candidat més òptim.

Degut al canvi que ha patit el model d'organització és perceptible la reforma que, conseqüentment ha patit la formació: d'un model orientat al coneixement i a un estudi més teòric s'ha passat a un model basat en l'obtenció de competències orientat a la comprensió i formació continua. Així doncs, vist que la unitat organitzativa s'ha basat en un sistema de competències, el model de formació que neix sorgit dels canvis en la

manera d'organitzar l'empresa i del nou model per competències, també és basat en competències.

Tot i que s'hagi implementat aquest nou model per competències en la formació universitària, queda per veure si el canvi es plasma en els nou graduats. Com a conseqüència, sembla necessari fer un estudi quantitatiu sobre l'establiment de les competències en la formació universitària en el grau de RRLLiO de la URV. Per a realitzar aquest estudi, s'ha dissenyat un model d'enquesta que s'adapta a totes les competències considerades com més demandades pels empresaris per als graduats i posteriorment s'ha enviat a través del portal de formularis google.acount a estudiants de primer i de quart. A través dels resultats que s'obtinguin es podran conèixer les respostes a als objectius plantejats.

Així doncs, i en definitiva, la realització d'aquest treball, busca entendre el nou funcionament del model de formació actual i investigar si s'adapta al les noves exigències del mercat de treball.

En el treball final de grau entregat citaré la bibliografia utilitzada segons el criteri elaborat per TERMCAT, a partir de la norma ISO 690 i de la descripció bibliogràfica normalitzada internacional ISBN.

1. DEPARTAMENT DE RECURSOS HUMANS

1.1 Antecedents del departament

El servei de personal s'ha anat formant durant l'evolució que han experimentat les empreses i d'acord al desenvolupament d'aquestes. A Espanya, aquesta evolució es pot agrupar en cinc etapes¹.

La primera es caracteritza per ser una etapa administrativa, que comprèn des de la Revolució Industrial fins la dècada dels 50 del segle XX, que a la vegada està dividida en dues subetapes: la primera fins abans de la Guerra Civil (1936-1939), caracteritzada per una Espanya agrària excepte dos nuclis industrials; Catalunya, centrada en la producció tèxtil i País Basc, centrat en la indústria siderometal·lúrgica, on imperaven els principis taylorians, fet que no permetia aplicar les noves corrents organitzatives. La segona subetapa va començar després de la Guerra Civil i es distingeix de la primera per la inexistència dels moviments sindicals, llevat de l'oficial, anomenat "vertical" (CNS). Aquest fet, acompanyat de l'aïllament internacional no va afavorir l'entrada de nous corrents en relació a la gestió de personal i les funcions pròpies del servei de personal es van reduir a la formalització d'altres i baixes, nòmines, elaboració dels expedients de personal, control de presència, aplicació de normes preestablertes o poca cosa més².

La segona etapa és la que es denomina de les relacions humanes. S'inicia en els anys seixanta i dura fins el final del franquisme. Espanya va viure un important creixement econòmic a conseqüència de les exportacions agrícoles, el "boom" turístic i la instal·lació d'empreses multinacionals que, portaven lligades noves tècniques de gestió de personal que van ser imitades per les pròpies del país. La tendència humanista va tenir una notable difusió i va motivar l'aparició de tècniques centrades en la persona i va afavorir la clara aparició de departaments especialitzats en personal. És l'etapa en la que el treballador experimenta el canvi més significatiu en l'organització; de ser únicament considerat com un valor laboral amb molt poc interès pels dirigents de

¹ PORRET M., *Recursos Humanos; Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. Madrid, Editorial Esic, 2007, p. 53

² BURACK, E.H., *Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos. Una orientación estratégica*. Madrid, Editorial Díaz de Santos, 1990, p. 131

l'organització passa a ser un valor important per a l'empresa amb necessitat de escollir el més adequat per al lloc de treball en concret a ocupar, suggerint la necessitat de selecció de personal aplicant tècniques per mesurar les aptituds individuals, descriure els llocs de treball i formar al treballador per al lloc de treball a ocupar.

En tercer lloc, és l'etapa de les relacions laborals. Va transcórrer durant la transició política (1975-1978) fins a principis dels anys vuitanta i va estar severament marcada per la crisi del petroli. La situació va propiciar una important conflictivitat laboral en les empreses originant un moviment obrer. Aquest moviment obrer va impulsar al règim polític per a promulgar una sèrie de normes legals fins arribar a la Constitució Espanyola (1978), que ja va consagrar definitivament els drets fonamentals, les llibertats públiques, la llibertat sindical i el dret a vaga, així com també els drets i deures dels treballadores. A l'any 1980 va arribar l'Estatut dels treballadors, promès anteriorment per la Carta Magna. Els departaments de personal van necessitar una bona dosi de formació jurídic-laboral i en moltes ocasions van utilitzar serveis d'assessorament extern de gabinets especialitzats en Dret del Treball, fet que va fer que les relacions humanes quedessin en un segon pla.

En l'època dels vuitanta, va començar l'etapa dels recursos humans. Les organitzacions van començar a separar les funcions que són purament de relacions laborals (convenis i conflictes col·lectius, relacions amb els representants dels treballadors, disciplina, regulació d'ocupació, etc.) de les que són caracteritzades per un esperit més modern (selecció, organització, desenvolupament, promoció, formació, plans de carrera, avaluació, serveis socials, etc.). Hi havia una clara tendència a crear una direcció de RR.HH. que substituís l'anomenada direcció de personal.

Després d'aquesta última, durant la dècada dels vuitanta es va instal·lar una tendència de responsabilitat sobre el factor humà que, en certa manera, ha influït en l'àmbit organitzatiu i econòmic creant una visió estratègica per optimitzar, reorganitzar i desenvolupar els recursos, no exclusivament humans, de l'organització. Aquesta tendència està marcada per un procés generalitzat d'externalització (outsourcing) dels recursos, on els costos juguen un paper estratègic i decisiu. Tot aquest procés d'evolució està vinculat a la flexibilització dels sistemes de treball i va encaminat a eradicar els costos indirectes o llocs de treball no productius, començant pel propi departament de

recursos humans, ja que les activitats clàssiques poden ser cobertes per serveis aliens a la organització.

1.2 Evolució del status del departament de recursos humans

Després d'observar i veure els antecedents d'aquest departament és necessari preguntar-nos si realment ha evolucionat i ha patit canvis substancials. Doncs bé, per respondre a aquesta pregunta s'ha d'analitzar si realment, al llarg dels anys, s'ha enfocat de la mateixa manera el treball que realitzen els treballadors de recursos humans.

Durant els anys vuitanta, el departament que s'encarregava de les funcions pròpies de recursos humans era l'anomenada direcció de personal. El plantejament que assumien era el que fins llavors s'havia considerat el tradicional, considerant generalment, que el capital i el treball eren incompatibles i el personal laboral era un cost, per tant, era precís reduir-lo tot el que fos possible. A partir de la segona meitat dels anys vuitanta, va canviar la denominació del departament, anomenant-se direcció de recursos humans, i com a conseqüència, també es van veure modificades les etiquetes de les organitzacions, canviant de directors de personal a directors de recursos humans. El canvi més substancial que va patir la direcció va ser el plantejament, adoptant un enfocament de recursos humans, on es definia una sinergia entre el que era considerat social i econòmic, passant a ser el recurs més competitiu de l'empresa les persones que hi treballen. L'organització deix d'estar dividida i passa a formar-se per personal integrat. Per tant, les organitzacions amb un plantejament de personal deixen de ser competitives.

Els canvis més significatius en aquesta transformació de direcció de personal a direcció de recursos humans els podem agrupar en quatre blocs³.

1.2.1 De l'enfocament reactiu a l'enfocament proactiu

L'enfocament propi de la direcció de personal generalment era de tipus reactiu, és a dir, únicament es tractava de solucionar els problemes que es plantejaven a l'organització. Per contra, el plantejament que presideix les accions dins de la direcció de recursos humans és el proactiu; això significa per tant, que el que es pretén és

³ PEREDA MARÍN, S; BERROCAL, F, *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A, 2004, p. 39 i ss.

anticipar-se als problemes i dificultats que es preveuen en un futur planificant accions concretes per evitar-les o minimitzar-les. Aquest nou plantejament no elimina les accions de tipus reactiu, ja que per molt exacte i precisa que sigui la planificació sempre és possible que sorgeixin problemes imprevistos.

1.2.2 De les funcions aïllades a la gestió integrada

La direcció de personal⁴ realitzava unes funcions bàsiques com són les de selecció, formació, administració, relacions laborals i retribució. Aquestes funcions es corresponien a departaments independents de l'organització que a mesura que anava evolucionant i apareixien problemes i demandes, com podia ser l'augment de la legislació laboral, s'havia de crear un nou departament perquè assumís aquelles determinades funcions. Així doncs, es pot veure com no tenien una visió del conjunt de tota la gestió de l'àrea, si no es limitaven a solucionar els problemes que anaven sorgint.

En canvi, la direcció de recursos humans elabora un marc ben definit per als objectius i plans estratègics concrets que té l'organització de manera que, mirant cap a un futur curt, mig o a llarg plaç, es pot adoptar un enfocament proactiu dissenyant programes estratègics de recursos humans. La gestió dels recursos humans passa a estar formada per tres fases íntimament relacionades entre sí; planificació, implantació i avaluació. Totes aquestes accions i decisions del departament són connexes amb els objectius i el pla estratègic de l'organització, per tant, l'estratègia organitzacional es converteix en el punt de sortida de les activitats de recursos humans, i els objectius i plans empresarials són els que definiran els recursos humans de l'organització. Aquesta gestió està fonamentada per dos pilars bàsics: els llocs de treball i les persones.

En definitiva, les decisions que es prenguin dins de la gestió de recursos humans respondran a un pla prèviament establert i a uns criteris objectius coneguts per tothom.

El departament, amb aquest canvi d'enfocament aconsegueix augmentar l'eficiència i eficàcia empresarial aportant un valor a l'empresa.

⁴ PORRET M., *Recursos Humanos; Dirigir y gestionar personas...* Ob. cita p. 30

1.2.3 Del nivell funcional al nivell estratègic

Històricament, la direcció de personal ocupava en l'organigrama empresarial una posició corresponent a l'escala de direccions funcionals, per tant, no col·laborava en l'elaboració dels objectius i plans estratègics empresarials. Aquesta posició, estava justificada per l'objectiu de l'empresa de reduir al mínim els costos i per les principals funcions que desenvolupava el departament, com ara la de posar solució als possibles conflictes que sorgissin entre organització i treballadors. En efecte, la direcció de personal no generava cap valor a l'empresa estant situada en moltes ocasions, sota la dependència de la direcció financera de l'organització.

Ara bé, per a dur a terme una adequada gestió estratègica, va ser precís que la direcció de recursos humans canviés la seva posició a l'organigrama empresarial, passant a formar part del nivell directiu més alt, amb veu i vot a l'hora de dissenyar plans estratègics de l'empresa. Per tant, el seu paper va canviar i va començar a desenvolupar programes que respectaven el funcionament de l'empresa, amb el principal objectiu de generar valor a l'organització.

També van canviar les característiques del personal que formava ambdues direccions; en l'enfocament de la direcció reactiva eren especialistes que tenien un baix status en l'organització, i a la vegada poc poder decisiu, i en el segon enfocament, proactiu, són necessaris directius tècnics especialistes en selecció, formació, etc., amb capacitat de respondre a les exigències que es plantegin amb un alt status dins l'organització.

1.3 Concepte del departament de recursos humans

La direcció del personal és el sector del comandament que s'ocupa de la programació, organització, direcció i control de les diverses funcions operatives encaminades a aconseguir desenvolupar, mantenir i utilitzar l'equip humà de treball respectant els objectius i finalitats propis de l'empresa, dels treballadors i de la comunitat a la que pertany.⁵ Totes aquestes activitats no es podrien desenvolupar sense una organització i aquestes activitats especialitzades en el "factor humà" es denominen Recursos Humans.

⁵ TESTA, G, *Organización y Dirección de personal*. Bilbao, Editorial Deusto, 1973, p. 25

Les estructures organitzatives estan representades mitjançant normes i procediments que regulen fluxos d'activitat, comunicació i treball que vinculen el subsistema tècnic amb el subsistema humà, de manera que, el departament de RR.HH. amb independència de la dimensió de l'empresa, activitat i existència o no d'aquest departament, en totes les organitzacions, s'hi realitzen una sèrie de funcions especialitzades en relació a les persones que hi treballen.

Per tant, es pot afirmar que els recursos humans conformen l'actiu més important i el que més atenció demanda.

1.4 Estructura i funcions actuals

Les principals funcions⁶ que caracteritzen l'activitat del departament de recursos humans seguint a la majoria d'autors es poden agrupar en cinc blocs diferents tot i que segons les situacions i dinàmiques de cada organització poden fer sorgir noves funcions o fer que en disminueixin la intensitat de les altres⁷.

a. Funció d'ocupació

El seu principal objectiu és proporcionar a l'organització en tot moment el personal necessari, tant qualitativament com quantitativament. Es pot distingir entre; processos additius amb els que s'incorpora personal a l'organització i processos subtractius, amb els que es redueix efectius humans de la mateixa. Aquesta funció comportarà altres processos inherents al procés additiu i subtractiu:

- Planificació de plantilles. Procés necessari per preveure les necessitats quantitatives i qualitatives reals, concretes i futures de personal.
- Descripció dels llocs de treball. Tècnica utilitzada per precisar les diferents posicions en l'estructura organitzativa i els perfils més adequats així com també per determinar les polítiques retributives.
- Procés de selecció. Coneixement del cost, temps d'execució i mètode més adequat per determinar l'opció més convenient.
- Acollida. Integració dels nous treballadors al lloc de treball i a l'empresa per assegurar l'èxit.

⁶ PORRET M., *Recursos Humanos; Dirigir y gestionar personas..* Ob. cita, p. 44

⁷ PUCHOL, L. *Encuesta socio-laboral de catalunya.* Madrid, Editorial Esic, 1993, p.55

- Estudis de reducció de plantilla. És un procés derivat de la necessitat de determinar l'opció més adequada (jubilacions anticipades, expedients de regulació d'ocupació, baixes incentivades, etc.) des d'un punt de vista estratègic i econòmic per a que es pugui adaptar la plantilla a les necessitats de producció o servei.

b. Funció d'administració del personal

És l'activitat purament administrativa que comporta la existència de contractes de treball. S'han de realitzar una sèrie de tasques:

- Gestió de contractes de treball. Tràmits de caràcter administratiu i legal respectant el compliment de les exigències burocràtiques i la normativa de seguretat jurídica.
- Elaboració de nòmines. És un aspecte fonamental de la relació laboral amb els treballadors. En l'actualitat, està majoritàriament desenvolupada per suports informàtics relacionats amb el sistema financer i contable de l'organització.
 - o Sistema de retribucions, incentius i primes. És l'adequació del salari als principis de l'organització. El sistema de retribució que utilitza els incentius és per la necessitat de motivar i estimular als treballadors per a una millora i augment de la producció.
- Elaboració de documentació de la Seguretat Social. És activitat derivada de la permanència del personal al servei de l'organització que respon a l'obligació de contribuir al sistema públic de seguretat social i també necessària per comunicar les altes i baixes de treballadores.
- Liquidacions d'impostos sobre el treball. Obligació de l'organització a col·laborar amb la Hisenda Pública, actuant com agent recaptador a través de les retencions en la nòmina.
- Calendaris laborals. Obligació legal d'establir els dies laborals, períodes de vacances, jornada i horaris de treball així com també fer-ne l'adequada difusió perquè tot el personal en sigui coneixedor.
- Control de presència. Comprovació individual del compliment del calendari laboral i control de permisos.

- Baixes per malaltia comuna, accident laboral o malaltia professional. Les absències de treball en general comporten unes conseqüències econòmiques que poden modificar les retribucions, és per això que s'ha de portar un control.
- Estudis salarials i costos. És l'element bàsic per la determinació dels marges i beneficis industrials. S'estableix un criteri d'acord a les capacitats econòmiques de l'organització.

c. *Funció de direcció i desenvolupament dels RR.HH.*

És la funció amb més importància i més complexa. Es podria definir com la necessitat que té l'organització perquè els seus treballadors creixin estimulant un treball de qualitat i més eficaç, així com també, ocupar llocs de treball amb més responsabilitat. Algunes funcions podrien ser:

- Participació i comunicació. És una eina essencial per integrar i fer participar als treballadors en l'objectiu general de la unitat econòmica. Una informació clara, precisa i puntual pot estimular la col·laboració i motivació dels treballadors.
- Formació. És necessari aconseguir una plantilla de qualitat i adaptada a les necessitats de l'organització, tant tecnològiques com estratègiques.
- Promoció. Desplaçaments de treballadors cap a nivells superiors del personal.
- Avaluació del rendiment. Valoració de l'activitat de tots els treballadors de manera individual, amb el possible objectiu de promocionar-los.
- Avaluació del potencial. Detectar les capacitats formatives, experiència i habilitats juntament amb les aspiracions professionals i interessos personals dels treballadors per pensar en si en un possible futur podran ocupar llocs de treball amb major responsabilitat.
- Establiment de plans de carrera. Necessitat preveure candidats interns amb coneixements de la pròpia organització per cobrir llocs de treball amb una important rellevància en l'organització. Es realitza establint itineraris o estàncies en diverses àrees per comprovar les capacitats del treballador.
- Motivació laboral. És una funció imprescindible per l'organització on un responsable de recursos humans orienta, aconsella i informa als treballadors.
- Diagnòstic del clima laboral. Anàlisi, investigació i propòsits permanents per millorar les relacions dins l'organització.

- Sistemes de lideratge. Els treballadors amb responsabilitat necessiten ajudes constants per millorar les relacions interpersonals amb els seus col·laboradors, així com també millorar la seva capacitat d'organització, coordinació i control, estimulant la orientació cap a l'èxit.
- Qualitat. És la gestió de l'organització basada en la utilització de sistemes que assegurin la qualitat, imperant la flexibilitat, innovació i capacitat d'adaptació.

d. Funció de relacions laborals

És la funció més jurídica del departament i s'encarrega de tractar els conflictes individuals i col·lectius. Són les activitats que es realitzen davant de situacions contencioses, d'assessorament, representació davant els Jutjats del Social i altres òrgans de conciliació i mediació, de l'autoritat laboral i la Inspecció de Treball. Tenen una relació molt lligada amb els òrgans jurídics de dins l'empresa com són:

- Comitès d'empresa i delegats de personal. La relació amb els representants està basada amb el diàleg, informació i atenció de peticions i clarificacions de polítiques de direcció, a més dels compromisos establerts per normativa.
- Comissions paritàries i mixtes. Proposar i resoldre acords en matèria de discrepàncies que puguin sorgir en els convenis col·lectius.
- Comitès de seguretat i salut. Estudi i col·laboració amb els delegats de prevenció i assistència a les reunions que derivin d'aquesta matèria per avaluar riscos i determinar la formació necessària en PRL.

A més de col·laborar en aquests àmbits, també intervindran en la negociació i resolució de:

- Convenis col·lectius. Facilitaran assessorament i propostes econòmiques i socials que permetin la pau social per l'organització.
- Conflictes col·lectius. Hauran de resoldre, gràcies als coneixements jurídics, i amb la intervenció d'organismes oficials, situacions de conflicte que puguin sorgir entre el personal.
- Tractament de vagues. Hauran de participar en la solució a les situacions que puguin provocar inquietud i nerviosisme al sistema productiu de l'organització.

Per últim també seran els representants i defensa davant d'organismes com:

- Jutjats del Social, Inspecció de Treball, Tribunals paritaris de conciliació, mediació i arbitratge i Servei Públic de mediació i conciliació. Com a medi de solució de situacions conflictives i com a últim recurs quan les parts no arriben a un acord.

e. Funció de serveis socials

És la funció que té com a objectiu la gestió de les mesures voluntàries que s'estableixin a l'organització per millorar el clima laboral. Algunes d'aquestes mesures poden ser:

- Activitats socials i recreatives. Ajuda a la creació d'un bon clima laboral i algun exemple són les beques, els fons de pensió, etc.
- Serveis de menjador i cafeteria. Les necessitats productives també requereixen un confort per a les persones que contribueixen aconseguir-les.
- Assessorament jurídic familiar. És un servei que contribueix a la adhesió en l'organització i al sentiment de millora i protecció que ofereix l'empresa.
- Serveis mèdics d'empresa. És aconsellable poder atendre a primers auxilis i accidents laborals.
- Ajudes econòmiques i socials. Per a situacions extremes de necessitat o ajuda social es proporciona una assistència social per a contribuir al sentiment de protecció per part de l'empresa.

2. LA GESTIÓ DE RECURSOS HUMANS PER COMPETÈNCIES

2.1 Concepte de competència

En aquest punt d'estudi, per començar a definir com es gestionen els recursos humans des d'un enfocament per competències cal donar definició al concepte de competència. Les competències en sí, venen a expressar els comportaments que es duen a terme quan es posen en pràctica els coneixements, aptituds i la conducta segons la personalitat. Els autors no es posen d'acord sobre el significat de competència, és per això que donaré més d'un concepte.

En primer lloc, la definició que planteja Boyatzis (1982)⁸ és que la competència és una característica lligada a la persona, que causalment esta relacionada amb el desenvolupament bo o excel·lent al lloc de treball concret i dins una organització. En aquesta definició es pretenen emfatitzar tres aspectes:

- El terme competència. És considerada com una característica personal que ve donada pels comportaments que es duen a terme. Aquests comportaments que es prenen venen precedits per diverses particularitats inherents a les persones i estan agrupades en cinc grups:
 - o Motiu: és la necessitat o manera de pensar que estimula i encamina la conducta de la persona, com per exemple el motiu de l'acompliment, etc.
 - o Característiques de la personalitat: és la tendència general a comportar-se o a reaccionar d'una certa manera, com per exemple l'organització, l'autocontrol, etc.
 - o Aptituds i valors: és el pensament de la persona, determinat segons les facultats, competències, dots, destresa, etc., que tingui, com per exemple l'orientació del treball en equip, etc.
 - o Coneixements: és la cultura, tant tècnica com interpersonal que té la persona, com per exemple coneixements d'informàtica, del mercat, etc.
 - o Habilitats: és la destresa i capacitat de la persona per actuar i dur a terme una determinada activitat, com per exemple l'habilitat en números, en parlar davant del públic, etc.

⁸ PEREDA MARÍN, S; BERROCAL, F, *Gestión de recursos humanos...* Ob. Cita., p. 75.

- L'organització determinada. Les competències que es demanen en cada organització venen determinades per la seva política, cultura, valor, missió i estratègia empresarial, per tant, seran molt diverses en cada organització, fins al punt de poder-nos trobar dues competències que empíricament són el mateix, però a la pràctica no representin el mateix valor.
- El lloc de treball. De la mateixa manera que s'afirma que una competència concreta pot significar dues concepcions diferents en funció de l'organització, amb el concepte de lloc de treball succeeix el mateix ja que, tractant-se del mateix lloc de treball en dues organitzacions diferents, poden suposar funcions diferents.

En aquesta definició donada per l'autor Boyatzis es planteja un anàlisi de les competències a través del comportament observable i no a través dels tests o proves psicomètriques.

En segon lloc, una altra forma de definir competència, i des d'un punt de vista més aproximat a la gestió dels recursos humans seria conceptualitzar-la dient que és un conjunt de comportaments observables que estan causalment relacionats amb un desenvolupament bo o excel·lent en un lloc de treball i organització concreta.⁹

En aquesta definició s'introdueix una diferència substancial; comportament observable enlloc de característica lligada a la persona. Els comportaments observables dels que fa referència la definició s'agrupen en funció de la seva semblança però el tret més important són els comportaments inclosos en cada competència i no el nom que adquireix la competència, per tant, podria parlar-se directament de comportaments en comptes de competència.

Així doncs, la gestió de recursos humans s'enriqueix quan parlem de comportaments observables i en cada organització es treballa en funció d'aquests per aconseguir un resultat bo, fet que és lògic ja que:

- Tota organització és única. Cada una té unes característiques concretes i particulars en funció dels seus valors, ambient i persones que hi treballen per

⁹ McCLELLAND, D., *Human motivation*, Cambridge, Cambridge University Press, 1999, p. 187.

tant, cada organització haurà de ser tractada de forma individual perquè encara que sigui molt similar a altres serà significativament diferent a totes.

- Els llocs de treball són diferents, tret que farà que uns determinats comportaments condueixin al èxit a unes organitzacions i no passarà el mateix en altres organitzacions tot i que el comportament sigui el mateix.

Tot i que els comportaments siguin diferents en cada organització, ni haurà de comuns i presents en tots els treballs de l'organització: aquestes competències són les anomenades estratègiques que són aquelles que deriven directament dels valors, de la missió i del model estratègic de l'empresa.

Ara bé, és cert que cada lloc de treball, en funció dels objectius i de les responsabilitats del context de l'organització exigirà unes competències específiques que es poden definir de dues formes:

- Horitzontal: són aquelles competències que es requereixen en tots els treballs d'un determinat nivell que comportaran uns comportaments comuns.
- Vertical: són aquelles competències que s'exigiran en tots els treballs d'una àrea determinada de l'organització i que consegüentment presentaran perfils d'exigències amb competències comuns i no comuns.

Una tercera concepció del terme competència és la derivada del procés de qualificació professional. En aquests casos es parla de competència d'acció professional i es defineix com el procés d'activació de la qualificació que una persona posseeix i que és precisa per a fer superar de forma efectiva a les tasques que es demanen en una professió i un determinat lloc de treball, així com també resoldre possibles problemes que apareguin de forma autònoma i creativa i col·laborar en l'organització del treball en el seu entorn sociolaboral.

En aquesta definició també es fa especial al·lusió al treball i a l'activitat concreta que es desenvolupa i també formen part de les competències, com en les dues altres definicions, les capacitats personals, habilitats, actituds, valors, etc., i no únicament els coneixements que s'adquireixen a través de la formació.

Echervarría (1996)¹⁰ destaca dues competències bàsiques que configuren la competència d'acció professional:

- Tècnica. Són els coneixements especialitzats en l'àmbit professional concret que permet un domini expert dels continguts de l'activitat laboral.
- Metodològica. És saber aplicar els coneixements que es tenen a situacions laborals concretes de manera que es solucionin els problemes de manera adequada.
- Participativa. Predisposició a les relacions interpersonals, comunicació i cooperació. Comportament orientat al grup.
- Personal. Actuar conforme als teus valors i conviccions assumint les responsabilitats.

Així doncs, una vegada fet l'anàlisi teòric del concepte competència es pot afirmar que una competència no es un coneixement, o una habilitat o una actitud aïllada si no que és la unió integrada de tots els components que compren l'acompliment laboral.

2.2 La gestió de recursos humans per competències

Primerament, pel que respecta a la gestió per competències, és necessari dir que el propòsit principal de la implantació del model de recursos humans per competències és aconseguir que les persones que formen part de l'organització estiguin alineades amb l'estratègia i d'altra banda, desenvolupar les capacitats de les persones per tal de que aquesta alineació sigui més efectiva i beneficiosa.¹¹

L'esquema global per competències¹² és aquell que està relacionat amb tota l'organització i amb tots els processos, per tant, no és possible pensar en aplicar un esquema de gestió per competències sense que es vegin afectades i modificats tots els processos de recursos humans. Les característiques necessàries per aconseguir l'èxit dels sistemes de gestió de recursos humans per competències són:

¹⁰ PEREDA MARÍN, S; BERROCAL F.; ALONSO GARCIA, M., *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencia*. Madrid, Editorial Centro de estudios Ramón Areces, S.A., 2011, p. 21

¹¹ PUCHOL, L, *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid, Editorial Díaz de Santos, p. 321

¹² ALLES, M, *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires, Editorial Granica, S.A, 2006, p. 81

- Que el sistema no sigui teòric, si no aplicable
- Que sigui comprensible per a tots els integrants de l'organització
- Útil i adequat a l'organització
- Fiable
- Que permeti el creixement de les persones

Així doncs, la implantació d'aquest model parteix de la informació estratègica de l'organització, es a dir, de la seva missió i visió així com tota la resta de material disponible en relació amb la estratègia. Aquest punt de partida pot ser, o bé des de la informació ja disponible o bé redefinint tots els aspectes per assegurar que es treballa amb informació actual i adequada. Una vegada ja es té la informació estratègica de l'organització, el següent pas és implicar i comprometre als directius de l'organització del model de gestió per competències que hauran de centralitzar l'estratègia i descentralitzar la gestió operativa. La direcció de recursos humans s'haurà de centrar en qüestions estratègiques que derivin dels canvis culturals que es produeixen en les estructures jeràrquiques d'altres empreses. L'adopció de l'enfocament per competències en la gestió de recursos humans es pot agrupar en 7 eixos:

- S'han de descriure les competències que necessita l'organització a través del seu model estratègic per aconseguir els seus objectius.
- L'anàlisi s'ha convertit en part del procés de planificació estratègica ja que les competències permeten relacionar els requisits que han de complir el personal amb les necessitats de l'empresa.
- Els recursos humans assumeixen verdaderament el seu paper estratègic al centrar el seu treball en preparar a les organitzacions perquè elles mateixes puguin dur a terme les operacions del dia a dia.
- L'enfocament per competències, al estar centrat en els coneixements, habilitats i actituds, es centra en les persones.
- Els models basats en competències són senzills pel simple fet de facilitar la comprensió i utilització a tots els treballadors dels programes de recursos humans.
- Absolutament tots els treballadors són importants per l'organització, tot el personal de l'organització.

Tot i que aquest enfocament s'ha imposat en la majoria d'organitzacions, no és l'únic plantejament que s'imposa en totes les direccions de recursos humans ja que cada empresa necessitarà un concepte de competència adequat a la seva missió i model estratègic.

2.3 La planificació dels recursos humans

La planificació dels recursos humans és la primera fase i una de les més importants de la gestió de recursos humans amb l'objectiu primordial de planificar de forma integrada i proactiva per tal d'assegurar que l'organització està creant contínuament el seu propi futur, utilitzant de la manera més adequada els seus recursos, capacitats i oportunitats de mercat¹³. Així doncs, la planificació ha de permetre que l'organització tingui en tot moment les persones que requereix, amb les competències que són necessàries, és a dir, aconseguir que la plantilla sigui en tot moment, quantitativa i qualitativa, per assolir les metes fixades¹⁴.

2.3.1 El procés de planificació

La planificació ha de seguir un procés estructurat en quatre fases. En primer lloc definir els objectius estratègics de l'empresa, és a dir, s'han de fixar les metes a les que pretén arribar l'organització. En segon lloc, elaborar els plans estratègics per aconseguir els objectius fixats en la primera fase. En tercer lloc, definir les activitats essencials per aconseguir les metes així com també fixar una estimació sobre el número de persones que requerirà cada lloc de treball. I per últim, la direcció de recursos humans, ha de decidir la forma i el termini en el que s'hauran d'assolir els objectius.

La planificació s'inicia amb un estudi de la situació actual en la que es troba l'organització, és a dir, analitzar el punt exacte des del que es parteix. Per a conèixer aquesta informació és imprescindible analitzar els aspectes interns i externs de l'empresa. El mètode més precís per aquest estudi del punt de partida és el mètode DAFO, en el que s'estructura a través de quatre tipus d'informació: debilitats (aspecte intern), amenaces (aspecte extern), fortaleses (aspecte intern) i oportunitats (aspecte extern).

¹³ BURACK, E., *Planificación y aplicaciones creativa...* Ob. cita, p. 16

¹⁴ PEREDA MARÍN, S; BERROCAL, F, *Gestión de recursos humanos...* Ob. Cita., p. 114.

La planificació de recursos humans es treballa a curt, mitjà i a llarg termini, per això, a mesura que el pla elaborat va avançant, les condicions internes i externes no són exactament com s'han suposat i consegüentment els resultats obtinguts tampoc són els esperats. Per tant, en el procés de planificació s'ha d'elaborar un instrument de control que permeti determinar si els resultats que s'obtenen són els esperats o no, per a poder corregir a temps les possibles desviacions que es produeixin.

A més a més d'elaborar un pla estratègic, al planificar en certa mesura a llarg termini, s'ha d'establir un pla alternatiu que es dissenya de la següent manera; per cada fet analitzat en el mètode DAFO s'aconsella que es calculin i s'incloguin cinc o sis esdeveniments probables i per a cada un d'aquests, s'elabori un pla alternatiu. Aquests plans només són per poder superar situacions difícils que puguin succeir, i d'aquesta manera, poder assolir les metes fixades, tot i l'aparició d'imprevistos.

Després d'elaborar el pla estratègic també serà convenient definir la plantilla quantitativa i qualitativa de l'organització, és a dir, determinar el número de persones necessàries en l'organització i determinar el número de persones que es necessitin però tenint en compte les competències necessàries per respondre a les exigències del lloc de treball¹⁵.

¹⁵ PUCHOL, L, *Dirección y gestión de recursos humanos...* Ob cita, p. 323

3. LA SELECCIÓ DE PERSONAL PER COMPETÈNCIES

El concepte de selecció de personal pot definir-se com aquella activitat organitzada que, una vegada especificats els requisits i qualitats que han de reunir els candidats per determinades labors, identifica i mesura les qualitats actuals i futures, les característiques de la personalitat, els interessos i les aspiracions dels diversos participants del procés, per elegir al que més s'aproxima al candidat òptim. Per contrari que en el procés de reclutament, on l'objectiu principal és aconseguir el màxim de candidats possibles, en aquest procés es realitza una activitat bàsicament d'eliminar-los en funció de les aptituds que presenten, fins a trobar el millor de tots responen al perfil requerit.

Segons l'autor Zerilli¹⁶ seleccionar consisteix en:

- Especificar les qualitats i requisits necessaris per desenvolupar determinades labors.
- Identificar i mesurar les qualitats actuals i potencials, les característiques de la personalitat, els interessos i les aspiracions dels diversos individus admesos a examen.
- Escollir els individus que posseeixin qualitats, característiques, etc., a un nivell suficient per desenvolupar les labors assignades a la satisfacció pròpia i de l'empresa que els admeti.

Normalment, encara que en funció de lloc de treball a cobrir i el número de candidats reclutats, es duran a terme les següents fases, tot i que podran ser alterades o eliminades si s'escau.

3.1 El reclutament

El reclutament és el procés pel qual, els responsables de la selecció, contractació i/o promoció aconseguen candidats suficients que, en principi, semblen reunir les competències exigides pel lloc de treball, de forma que, amb posterioritat, es podran seleccionar a les persones més idònies per cobrir les vacants existents a l'organització.¹⁷

¹⁶ ZERILLI, A: *Reclutamiento, selección y acogida de personal*. Bilbao, Deutso, 1973, p. 152

¹⁷ PEREDA MARÍN, S; BERROCAL, F, *Gestión de recursos humanos...* Ob. Cita., p. 168

Una altra definició de reclutament és; conjunt de procediments tendents a atraure candidats potencialment qualificats a qui se'ls interessa per formar part de l'organització, prèvia submissió a unes proves selectives. Aquests procediments es desenvolupen mitjançant un sistema d'informació pel qual les empreses, de manera directa o indirecta, donen a conèixer al mercat laboral les oportunitats d'ocupació de forma que el número de persones que hi participin sigui suficient per abastir el procés de selecció que un determinat moment s'iniciarà.¹⁸ Per tant, és preceptiu afirmar que és necessari que el número de possibles candidats que reuneixen els requisits, en un principi idonis, superi amb excés a les places a cobrir, ja que per contrari, la possibilitat d'elecció òptima es redueix.

3.1.1 Elaboració del perfil d'exigències del lloc de treball

La primera fase per la que s'inicia el reclutament, sigui intern o extern és conèixer el contingut i les condicions del lloc de treball que s'ha de cobrir. Aquesta informació es pot extreure de l'anàlisi dels llocs de treball recollida en la descripció dels llocs de treball que es fa en el procés de planificació.

El perfil d'exigències contindrà les competències genèriques i les tècniques necessàries i rellevants per al lloc de treball concret, la formació necessària, i les recomanacions que poden ser útils per a desenvolupar les activitats a desenvolupar en el lloc treball de manera eficient i eficaç.

Al realitzar la planificació de recursos humans, es concreten i s'especifiquen les ocupacions que es preveuen que es podran cobrir amb treballadors de la pròpia organització (reclutament intern) així com també aquelles ocupacions per les quals serà necessari cobrir amb contractacions de l'exterior de l'organització (reclutament extern), i com a conseqüència serà necessari estudiar ambdues possibilitats de reclutament.

a. Fonts externes

El reclutament extern¹⁹ és la cerca de candidats fora de l'organització per ocupar un lloc de treball. La seva finalitat és captar a persones que estiguin interessades a

¹⁸ CLAVER, E; GASCÓ, J; LLOPIS, J, *Los Recursos Humanos en la Empresa: un enfoque directivo*. Madrid, Civitias, 1995, p. 131

¹⁹ CATALA AMOROS, V, *Manual de Selección de Personal*. Bilbao, Editorial Deusto, 1992, p. 184

incorporar-se a l'organització sempre i quan tinguin el nivell de qualificació exigida pel treball. Les fonts de reclutament extern principals són²⁰:

- Anuncis de premsa
- Col·legis professionals i associacions
- Centres de formació professional i instituts d'ensenyament
- Universitats, escoles tècniques i de negocis
- Oficines privades de col·locació
- Oficines públiques o estatals d'ocupació
- Pràctiques a l'empresa
- Ex-treballadors eventuais, interins o substituïts
- Finalistes en altres processos de selecció
- Bases de dades
- Presentacions de la companyia
- Internet
- Familiars de treballadors
- Recomanacions

b. Fonts internes

El reclutament també pot ser dins de l'empresa²¹, és a dir, intern. Es poden buscar candidats entre els propis treballadors que desitgin ocupar un altre lloc diferent a l'actual. Generalment, quan es parla de reclutament intern es tendeix a pensar en una promoció interna i per tant, implica un canvi a nivell jeràrquic superior, però també es poden realitzar canvis horitzontals, és a dir, canvis dins d'una mateixa categoria professional. Aquesta actuació aconsegueix incrementar la motivació dels treballadors i a la vegada disminuir els costos del reclutament i del procés de selecció sempre i quan l'empresa disposi d'avaluacions del personal actualitzades. Aquest procés tindrà èxit quan la política de l'empresa sigui coneguda per tothom, respongui a decisions objectives i quan el treballador rebi el suport que necessita al incorporar-se al nou lloc de treball.

²⁰ GARCÍA NOYA, M; HIERRO DÍEZ, E; JIMÉNEZ BOAL, J, *Selección de personal. Sistema integrado*. Madrid, Esic Editorial, 1997, p. 114

²¹ CATALA AMOROS, V, *Manual de Selección...* Ob. cita, p. 192

3.2 Preselecció de candidats

En aquesta fase el que s'analitza és el tipus i nivell de qualificació de cada un dels candidats per comparar amb el nivell que és requerit al perfil d'exigències del lloc de treball vacant. Els candidats en funció de la informació que s'obté a través del currículum, són classificats en: aptes, dubtosos i declinats²². Els candidats aptes són aquells que sembla que compleixin amb els requisits i exigències del perfil d'exigències del lloc de treball. Els candidats dubtosos són dels que no es té la informació necessària com per prendre una decisió. En aquests casos, el que és convenient és declinar tan sols els que sembla segur que no encaixen al perfil d'exigències. Els candidats declinats són els que sembla clar que el seu nivell de qualificació no s'adapta a l'exigència del lloc de treball. Aquest grup de candidats es divideixen en: vàlids per un altre lloc de treball i no vàlids per a l'organització.

Una vegada acabada aquesta fase, es cita o bé per carta, telèfon i telegrama, als candidats considerats aptes i dubtosos assenyalant dia, hora i lloc concret de l'entrevista, el motiu de la citació i l'objecte de la mateixa. D'igual manera, s'ha de concloure per als candidats eliminats amb una resposta escrita i personalitzada en la que es dona les gràcies pel interès mostrat cap a l'empresa indicant que el lloc de treball serà cobert per un candidat més adequat, donant-los a entendre que el seu perfil pot ser d'interès en una altra ocasió, i que per tant, es procedeix a guardar les seves dades.

3.3 L'entrevista preliminar

D'aquesta entrevista pot es afirmar que no és veritablement una entrevista de selecció per sí mateixa, però sí de preselecció ja que realment el que és el procés de selecció no ha començat. Així doncs, s'entén com entrevista preliminar aquella que s'utilitza com a instrument anticipat a la selecció al ser eliminats els candidats poc idonis que han superat la preselecció.

Aquesta entrevista és breu, amb una duració de pocs minuts (cinc aproximadament) i s'utilitza per informar de lo substancial al interessat del lloc de treball concret, la retribució, el caràcter del contracte de treball, persones sota la seva responsabilitat, etc., i així saber si continua interessat en participar en el procés i d'igual forma es classifica als candidats en aptes, dubtosos o decliants.

²² PEREDA MARÍN, S; BERROCAL, F, *Gestión de recursos humanos...* Ob. Cita., p. 176

Aquesta entrevista permet delegar a col·laboradors capacitats atendre als candidats quan el volum de persones es difícil de dur a terme únicament per la persona especialitzada en selecció.

3.4 Les proves psicotècniques i d'avaluació

Les proves són únicament part del procés total de selecció, no són més que un mitjà per prendre decisions i mai per sí soles donen solució. Bàsicament consisteix en reunir un grup reduït de candidats i presentar una sèrie d'exercicis que han de resoldre i explicar perquè els avaluadors qualifiquin els comportaments i capacitats d'aquests. Entre els participants es situen els observadors, especialistes en tècniques d'observació. Els candidats s'exposen a proves com per exemple²³:

a. Proves psicològiques

Són proves que són dissenyades específicament per avaluar característiques o trets psicològics dels individus.

b. Proves de coneixements

No són gaire habituals en els processos de selecció actuals, exceptuant l'Administració Pública. El seu objectiu és conèixer el nivell de coneixements del candidat sobre un tema o una àrea específica.

c. Proves professionals

L'objectiu d'aquestes proves és identificar si el candidat posseeix les competències tècniques necessàries per poder desenvolupar les funcions i tasques exigides pel treball.

d. Proves situacionals

L'objectiu que busquen és determinar si el candidat posseeix les competències genèriques exigides pel lloc de treball i determinar en el nivell que les posseeix. Inclouen totes aquelles tècniques i exercicis que permeten simular total o parcialment una situació en la que els candidats han de posar de manifest les competències que

²³ LAWSHE, C, *Pruebas psicotécnicas en la selección de personal*, Madrid, Rialp, 1963, p. 184

exigeix el desenvolupament eficaç d'una activitat laboral concreta. El disseny d'aquestes han de ser situacions de treball real i alhora han de permetre avaluar les competències. En les diferents situacions s'han de reproduir les variables més rellevants de la tasca, considerant els aspectes com duració, complexitat, disponibilitat d'ajudes, etc. Els coneixements han de ser observables ja que d'aquesta forma es podrà comprovar la mesura en la que els candidats els posseeixen. Les proves situacionals més utilitzades són:

- El joc de rol. Consistent en preparar una situació en la que els candidats han de representar personatges i aspectes d'una activitat laboral. Permet avaluar: orientació al client, comunicació oral, anàlisi i solució de problemes, flexibilitat, coneixements i habilitats tècniques.
- Estudi de cas. Es presenta als candidats la descripció d'una situació concreta obtinguda del context laboral del lloc a desenvolupar. Aquests han de proposar una solució al problema plantejat. Permet l'avaluació de les competències d'anàlisi, organització, planificació, presa de decisions, solució de problemes i coneixements tècnics.
- In basket. Consisteix en presentar als candidats una sèrie de materials i documents típics del lloc de treball perquè aquest avaluï el contingut dels diferents materials i prengui les decisions sobre les accions que ha de realitzar. Permet avaluar la planificació, organització, presa de decisions i delegació.
- Exercici de presentació. Consisteix en la realització per part dels candidats a la presentació d'un tema. En funció de les competències que es vulguin avaluar es triarà un tema o un altra.

e. Discussions de grup

Permeten avaluar simultàniament diferents candidats. Serveixen per observar com interactuen diferents candidats en una situació competitiva i/o de treball en equip, per tant, abarateix costos de selecció, ja que en el temps que es poden avaluar dos candidats s'avaluen sis o set.

3.5 Tests psicotècnics

Amb referència als tests psicotècnics²⁴, són proves estandarditzades amb l'objectiu de pronosticar el grau d'aproximació del candidat al lloc de treball a cobrir.

Els tests es basen en diferències individuals existents de la personalitat, de la capacitat intel·lectual i de la capacitat física i analitzen en què i quan varia la capacitat o la aptitud de l'individu en relació amb el grup pres com a patró de comparació. Són tècniques per mesurar el comportament que, a més de tenir un valor de diagnòstic, té un valor predictiu.²⁵ Els tests psicotècnics es poden classificar amb relació a les característiques o factors a mesurar²⁶:

a. Tests d'intel·ligència general

Són destinats a mesurar el coeficient intel·lectual dels candidats i permet la classificació general en base a una mitjana establerta al 100.

b. Tests d'aptitud i de coneixements

Busquen deduir la capacitat per realitzar determinades tasques. S'utilitzen amb professions industrials, però també es poden aplicar a determinats grups d'oficis.

c. Tests de personalitat i interessos

Busquen detectar possibles reaccions i comportaments que indiquen el perfil de la personalitat. Es refereixen als aspectes no cognitius de la conducta (inclinacions, actituds, caràcter, hàbits socials, etc.). Són els més importants de la selecció de personal ja que és el que interessa a les organitzacions.

3.6 L'entrevista en profunditat

Una vegada s'han finalitzat les proves oportunes es celebra amb els aspirants que les hagin superat, una entrevista. Aquesta entrevista és la millor ocasió per acabar d'observar els aspectes que han quedat clars en les fases anteriors, comentar el

²⁴ MUÑOZ, A, *Los tests psicotécnicos, una herramienta de selección*, Revista de Trabajo y Seguridad Social nº 152, 1995, p. 117

²⁵ YELA, M, *Psicometria y estadística*, Madrid, Universidad Complutense, 1964, p. 287

²⁶ ZERILLI, A: *Reclutamiento, selección ...* Ob. Cita, p. 271

currículum, les proves realitzades i especialment, emfatitzar i profunditzar més sobretot en l'experiència laboral del candidat, trajectòria laboral i la seva formació. És el moment també d'explicar les condicions laborals i socials, és a dir, les condicions econòmiques concretes, la duració del contracte i la modalitat, els horaris, etc. Així doncs, aquesta entrevista es basa en presentar el lloc de treball i l'empresa, avaluar les possibilitats del candidat per desenvolupar correctament el treball que s'ofereix i avaluar les possibilitats de desenvolupament futur del candidat en l'empresa.

L'entrevista de competències difereix fundamentalment de l'entrevista tradicional en la mesura en la que busca centrar l'atenció a obtenir exemples conductuals on el candidat descriu fets específics de la seva vida laboral que mostren comportaments passats, susceptibles de ser utilitzats com a preconitzadors del comportament futur en el món laboral i a través del que s'intenta verificar que el candidat té les competències requerides pel lloc de treball. Conseqüentment, es parteix de que el millor pronòstic del comportament futur, és el comportament passat, ja que no es disposen de més dades objectives tot i que això no afirma que la conducta passada ens serveixi per pronosticar el futur comportament de manera inequívoca pel simple fet de que les persones canvien en el temps.

Aquesta entrevista té un alt grau d'estructuració i es desenvolupa a través d'un anàlisi de les competències que es consideren essencials per desenvolupar el lloc de treball, pel que es requereix el perfil d'exigències del lloc de treball, on s'hauran inclòs les definicions operatives d'aquestes competències. Per tant, les preguntes de l'entrevista estan basades en aquestes definicions i en els comportaments associats a les mateixes.

Encara que l'entrevista sembla que hagi de ser un procés poc estructurat²⁷, com ja he dit anteriorment, és un procés que segueix unes fases i es desenvolupa a través d'aquestes.

a. 1ª Fase. Preparació

En aquesta primera fase és molt important preparar el decurs que seguirà l'entrevista ja que una planificació inexacte podria suposar que l'entrevistador no

²⁷ GARCÍA NOYA, M; HIERRO DÍEZ, E; JIMÉNEZ BOAL, J, *Selección de personal..* Ob. cita, 217 i ss.

obtingui suficient informació de l'entrevistat i com a conseqüència no es prengui la decisió adequada sobre la seva adequació o no al lloc de treball.

La fase preparatòria suposarà analitzar degudament el contingut del perfil d'exigències del lloc de treball i les competències que són necessàries per desenvolupar el treball eficientment, determinar quina informació volem extreure del candidat i realitzar una guia de l'entrevista.

A través del currículum del candidat, que aporta una sèrie de dades des d'un inici, l'entrevistador ha d'estudiar i organitzar-les per saber quina informació li falta, quina és incompleta i quina és dubtosa per configurar la guia de l'entrevista. Aquesta guia únicament consisteix en anotar en un fitxer quines competències en concret es volen obtenir per tal de obtenir la informació justa i necessària del candidat.

b. 2^a fase. Acollida dels candidats i inici de l'entrevista

És un dels moments més importants ja que l'entrevista, pel candidat, suposa una situació de nerviosisme, incomoditat i d'examen per la qual cosa, s'ha d'intentar en la millor mesura que aquest es senti en un clima agradable i còmode. Per aquest motiu, normalment, l'entrevista comença amb el següent esquema; presentació de l'entrevistador, que inclou el nom i lloc de treball que ocupa en l'organització i alhora crear un rapport adequat, és a dir, familiaritzar la persona amb la situació de l'entrevista per crear un ambient càlid que faciliti la comunicació entre entrevistador i entrevistat.

c. 3^a fase. Desenvolupament de l'entrevista

Es tracta de recollir la informació necessària sobre el nivell de coneixements, trajectòria professional, nivell de competències, motivacions del candidats, etc., per equiparar-la al perfil d'exigències del lloc de treball i també per contrastar-la amb els resultats obtinguts de les diferents proves.

L'entrevista per competències requereix que s'utilitzin preguntes sobre trets específics del passat del candidat, com ara fets de la seva vida laboral, formativa, etc., com per exemple podria ser: "*Expliqui'm algun exemple en el que hagi hagut de tractar amb un client difícil.*" Habitualment s'inicia amb preguntes més obertes i després es van transformant cada vegada més específiques fins el punt en que l'entrevistador creu que té la percepció adequada sobre si posseeix o no les competències.

d. 4^a fase. Finalització

Es conclou amb l'entrevista quan el candidat es mostra com a no idoni per al lloc de treball, quan l'entrevistador creu que ja ha obtingut la informació necessària o bé quan es creu que el candidat té les competències necessàries requerides pel lloc de treball. En aquesta fase, també es donarà un temps perquè el candidat pugui realitzar les preguntes o dubtes que li hagin sorgit sobre el lloc de treball, i independentment del resultat de l'entrevista, l'entrevistador haurà de donar bona imatge de l'organització.

3.7 Elecció del candidat

Per a l'elecció del candidat²⁸, abans de prendre cap decisió, els responsables tenen en compte els riscos de cometre un error en la contractació, analitzant les possibles conseqüències ja que és inevitable no córrer el risc quan s'adscriu nou personal a l'organització. Normalment, es reuneixen els responsables del procés de selecció i el director corresponent per comparar totes les dades obtingudes i expressar les opinions per decidir, conjuntament el candidat que aparenti reunir les condicions més òptimes i idònies per ocupar el lloc de treball. Aquesta interpretació de dades està estructurada en tres aspectes diferents; persona, lloc de treball i organització. L'objectiu que es busca és analitzar el grau de coincidència dels tres factors.

3.8 Acollida i integració

Qualsevol treballador, al incorporar-se a un nou lloc de treball, nou ambient laboral, es sent insegur i desorientat, tret que pot dificultar una ràpida adaptació al lloc de treball, és per això que s'ha de propiciar una recepció que faciliti al recent incorporat tota la informació necessària per conèixer millor a l'organització i el context en el que haurà de desenvolupar el seu lloc de treball. Tot programa d'acollida té com a objectiu conèixer bé l'empresa, les persones (tant superiors, companys i col·laboradors immediats), els aspectes productius i socials.

²⁸ PORRET M., *Recursos Humanos; Dirigir y gestionar persona...* Ob. cita, p 199

4. LES COMPETÈNCIES A LA UNIVERSITAT

L'evolució del departament de recursos humans, la gestió per competències i la selecció de personal basada en les competències dels candidats, donen lloc a aquest nou concepte de model d'ocupació, on s'ha observat que la societat demana un tipus de professional, amb unes característiques concretes. Fins no fa gaire, els requeriments professionals es referien a qualitats relacionades amb aspectes tècnics. Actualment, s'identifiquen els atributs que han de posseir els treballadors per desenvolupar una determinada ocupació a través dels comportaments observables i qualitats que incorporen un caire personal.

MERCAT DE TREBALL	
PASSAT	FUTUR
→-Formació base	→ Formació continuada
→ Una professió a la vida	→ Diverses professions
→ Tasques estàtiques i definides	→ Tasques laborals difuses
→ Competències vinculades a una tasca concreta	→ Competències vinculades a l'organització
→ Salari en funció de la jerarquia	→ Salari en funció dels resultats i competències
→ Edat de jubilació estable	→ Edat de jubilació variable
→ Moltes possibilitats d'ocupació	→ Possibilitats de desocupació
→ Família i estat de benestar com a suport	→ Xarxes de treball com a eines de suport

Taula 1: Evolució del mercat de treball

Font: Guia metodològica per l'adaptació de titulacions a l'EEES: un exercici metodològic

Aquesta nova visió d'ocupació condueix a crear reformes a la comunitat universitària per adaptar-se al nou model i la raó bàsica per fonamentar aquests canvis cap al model de formació basat en competències és la transformació que pateix l'organització observada.

Per aquesta transformació es va crear l'Espai Europeu d'Educació Superior, (EEES)²⁹, un projecte que han posat en marxa els països del vell continent per així mateix, afavorir en matèria d'educació la convergència europea. Aquesta nova estructura de la formació universitària comprèn tres nivells formatius: grau, màster i doctorat. Els títols tenen validesa a tot l'EEES, actualment integrat per 49 països. Així

²⁹ <http://www.eees.es/es/eees-estructuras-educativas-europeas>

doncs, es pot veure com aquesta transformació de l'estructura educativa superior abasta a gairebé tota la Unió Europea.

Dins d'aquest projecte, se n'inclou un altre anomenat «*Tuning*» que té com a objectiu sintonitzar les estructures educatives europees i proposa determinar punts de referència per les competències genèriques i específiques de cada disciplina. Aquestes competències són les que descriuen els resultats de l'aprenentatge, és a dir, el que l'estudiant sap i pot demostrar una vegada acabat el procés d'aprenentatge. Les competències són definides com a punts de referència per l'elaboració i avaluació dels plans d'estudi, sense ser rígides, de tal manera, que permeten que els plans d'estudis tinguin flexibilitat i autonomia, però alhora, creen un llenguatge comú per descriure els mateixos objectius.

Des d'un inici el projecte «*Tuning*» persegueix fixar punts de referència, convergència i comprensió mútua i per a la seva metodologia crea quatre eixos d'acció: competències genèriques, competències específiques, el sistema ECTS i la funció de l'aprenentatge. Aquests punts de referència basats en competències focalitzen l'atenció dels processos formatius en els resultats de l'aprenentatge expressats en termes de competències i a la vegada faciliten el reconeixement de la titulació a les universitats, empleadors i associacions professionals. D'aquesta manera, l'EEES incorpora models de formació orientats al domini de les competències, on aquesta introducció d'aquest nou enfocament es pot considerar com una temptativa de posar la formació universitària a l'altura de les exigències del mercat de treball³⁰.

EDUCACIÓ	
PASSAT	FUTUR
→ Orientada als continguts	→ Orientada a problemes i projectes
→ Professor com a transmissor	→ Professor com a preparador i supervisor
→ Disciplinària	→ Multidisciplinària
→ Orientada al coneixement	→ Orientada a la comprensió
→ Orientada als terminis finals	→ Basada en competències
→ Informació textual	→ Internet, e-learning
→ Formació de base	→ Formació al llarg de la vida

Taula 2: Evolució educació universitària

Font: Guia metodològica per l'adaptació de titulacions a l'EEES: un exercici metodològic

³⁰ ALMUEDO, A., BREA, P., , *Utilidad de la acreditación de competencias profesionales en el desarrollo profesional continuo*. 2011, Revista de Calidad Asistencial, p. 221-227

Des del punt de vista dels autors, aquets nou enfocament de formació intenta ajustar els models de formació al compàs de les exigències del temps actual i dóna especial atenció a les competències, prioritzant la capacitat que tenen els alumnes com a futurs treballadors del coneixement. La competència a nivell acadèmic ha sigut definida com el domini d'una disciplina de coneixement per part de l'estudiant³¹.

Segons l'autor Benito³², les competències permeten, fonamentalment, que l'universitari format en elles sigui capaç d'executar una acció concreta que li permeti desenvolupar una activitat o professió. El comportament que recull la competència és observable en l'àmbit laboral i mostra les característiques individuals i les qualitats que exigeix a l'universitari per dur a terme les tasques professionals precises.

Les competències són dividides en: específiques, coneixements especialitzats en l'àmbit professional concret que permetem un domini expert dels continguts; genèriques, actuar conforme als teus valors i conviccions assumint les responsabilitats. Tot i que ambdues són essencials per a la formació de l'alumne, estudis internacionals es posen d'acord a l'hora d'afirmar que existeix la necessitat de buscar més enllà de les competències tècniques, aconseguint formar a la persona d'una manera integral, de manera que, l'educació universitària serveixi per molt més que perquè l'alumne sigui integrat en el mercat laboral amb l'obtenció d'uns coneixements específics, si no que la formació també va encaminada a potenciar totes les seves capacitats i aptituds al llarg del decurs professional³³.

4.1 Les competències de la URV

Una vegada estudiat el nou model d'ocupació i formació, per a l'anàlisi dels objectius que es plantegen en aquest treball final de grau, cal investigar i determinar com i de quina manera està organitzada la formació a la Universitat Rovira i Virgili.

En primer lloc, cal dir, que els òrgans de govern de la URV mostren la voluntat de que tots els ensenyaments s'adaptin als paràmetres fixats per l'EEES. Aquest procés

³¹ Las competencias en el grado de RRL y RRHH, p. 5

³² BENITO, L., RODRÍGUEZ, C., *El debate sobre las competencias: una investigación cualitativa en torno a la educación superior y el mercado de trabajo en España*. 2009, ANECA.

³³ PARRA, F., *La universidad transformacional. La medida de su calidad y eficiencia*. Madrid, Editorial Biblioteca Nueva, 2003, p. 170 i ss

d'adaptació s'inicia des de dinàmiques proactives de canvi per fer front a aquest nou enfocament i considerant el caràcter integrat del concepte competència professional, ha estat objecte de classificacions.

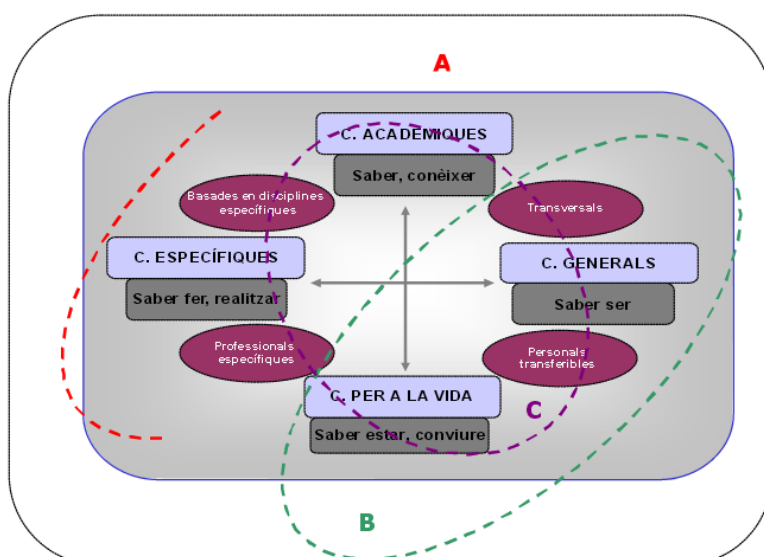
La classificació de competències respon a una opció que s'ha d'adaptar a l'àmbit d'actuació i com a punt de partida, la URV pren com a referència la classificació de les competències que resulta dels treballs de Delors (1996) i Echevarría (1996)³⁴.

<p>COMPETÈNCIA TÈCNICA. SABER, CONÈIXER. Tenir coneixements especialitzats que permetin dominar, com a expert, un àmbit del coneixement.</p> <p>COMPETÈNCIA METODOLÒGICA. SABER FER, REALITZAR. Aplicar els coneixements a situacions laborals concretes utilitzant procediments adequats (resolució de problemes de manera autònoma, transferència d'experiències a situacions noves, ..).</p> <p>COMPETÈNCIA PARTICIPATIVA. SABER ESTAR, CONVIURE. Predisposició a les relacions interpersonals, a la comunicació i a la cooperació. Comportament orientat al grup.</p> <p>COMPETÈNCIA PERSONAL. SABER SER. Actuar conforme a les pròpies conviccions, assumir responsabilitats i prendre decisions</p>

Taula 3: Tipus competències professionals

Font: Guia metodològica per l'adaptació de titulacions a l'EEESS: un exercici metodològic

Anant més enllà per integrar altres conceptes i aproximar més aquesta classificació al context universitari resulta:



Imatge 1: Classificació competències URV

Font: Guia metodològica per l'adaptació de titulacions a l'EEESS: un exercici metodològic

³⁴ PEREDA MARÍN, S; BERROCAL F.; ALONSO GARCIA, M., *Técnicas de gestión de recursos...*

Ob. Cita, p. 21

A: Competències acadèmiques específiques, relacionades, fonamentalment, amb el **saber i el saber fer**. Es pot dir que són les que tradicionalment apareixen a la formulació dels objectius de les assignatures.

B: Competències transversals, transferibles, genèriques, relacionades amb el **saber ser i saber estar**. Tradicionalment relacionades amb aspectes actitudinals.

C: Competències nuclears de la URV, que han de participar de les característiques de les dues anteriors. Són aquelles que són considerades com a bàsiques, com per exemple: utilitzar de manera avançada les tecnologies de la informació i comunicació.

4.2 Les competències transversals

Donat que l'estudi de les competències dels estudiants de Relacions Laborals es centrarà en les competències transversals, considero convenient profunditzar en aquestes. Les competències transversals³⁵, com ja he mencionat en l'anterior apartat, són aquelles que fan referència a un conjunt de capacitats, habilitat i actituds necessàries per donar resposta a situacions laborals i que tenen un elevat component cognitiu. Les competències transversals poden ser classificades en tres grups.

4.2.1 Competències transversals d'identificació

Les competències transversals d'identificació són aquelles competències relacionades amb l'anàlisi de les pròpies capacitats així com les característiques de l'entorn laboral. Aquestes competències impliquen identificar característiques i requeriments del context per generar estratègies de resposta satisfactòries per la persona. Els tipus de competències transversals d'identificació són:

- Identificació i valoració de les pròpies capacitats.
- Disposició a l'aprenentatge.
- Situar-se en el context laboral.

4.2.2 Competències transversals de relació

Les competències transversals de relació són aquelles que incorporen processos relatius, com l'establiment de relacions amb altres persones així com amb l'entorn. Són

³⁵ Centre d'Atenció a l'Estudiant, *Les competències professionals*, 2012, URV

competències relacionades amb la capacitat de comunicació, de relació interpersonal, de treball en equip, d'escolta, d'expressió, de diàleg, de cooperació, etc. Els tipus de competències transversals de relació són:

- Comunicació.
- Relació interpersonal.
- Treball en equip

4.2.3 Competències transversals d'afrontament

Les competències transversals d'afrontament són aquelles competències referides al conjunt de capacitats que, integrades amb les de diagnosi i relació, permeten a la persona intervenir sobre un problema o una situació nova amb més probabilitats de solucionar-la. Permeten la construcció i posada en marxa d'estratègies d'acció, amb la finalitat d'assolir els objectius personals. Els tipus de competències transversals d'afrontament són:

- Responsabilitat.
- Adaptabilitat.
- Organització del propi treball.
- Negociació.
- Gestió de situacions d'estrès

4.3 Competències transversals proposades per la URV

Aprendre a aprendre	Utilitzar l'aprenentatge de manera estratègica i flexible en funció de l'objectiu perseguit, a partir del reconeixement del propi sistema d'aprenentatge i de la consciència de l'aprenentatge mateix.
Resoldre problemes complexos de forma efectiva	Identificar, analitzar i definir els elements significatius que constitueixen un problema per resoldre'l amb criteri i de forma efectiva.
Aplicar el pensament crític, lògic i creatiu, demostrant capacitat d'innovació	Capacitat d'abordar situacions de manera nova i original realitzant raonaments crítics i lògicament vàlids en un context determinat i respondre-hi satisfactòriament donant resposta a necessitats i

	demandes personals, organitzatives i socials i modificant o introduint elements nous en els processos i resultats.
Treballar de forma autònoma amb responsabilitat i iniciativa	Competència relacionada amb la capacitat d'autodisciplina, l'autoavaluació i la confiança en sí mateix per treballar de forma independent i per iniciativa pròpia.
Treballar en equip de forma cooperativa i responsabilitat compartida	Capacitat de treballar com a membre d'un equip, interdisciplinari o no, bé com un membre més o bé fent tasques de direcció amb la finalitat de contribuir a desenvolupar projectes amb pragmatisme i sentit de la responsabilitat, tot assumint compromisos i considerant els recursos disponibles.
Comunicar informació, idees, problemes i solucions de manera clara i efectiva en públic o en àmbits tècnics concrets	Posseir el conjunt de coneixements, habilitats i actituds necessaris per a la interpretació, la producció i la transmissió d'un missatge de manera eficaç i correcta.
Tenir sensibilització en temes mediambientals	Capacitat de conèixer i comprendre la complexitat dels fenòmens econòmics, socials i ambientals i la seva interrelació des d'una perspectiva globalitzadora.
Gestionar projectes tècnics o professionals	Capacitat per realitzar projectes mitjançant l'anàlisi i organització de la informació i els recursos disponibles, fent una preparació, plantejament, disseny i direcció adequada, utilitzant les eines idònies per a la resolució exitosa i avaluant i fent el seguiment, assumint riscos i responsabilitats.

Taula 4: Competències proposades URV

Font: Guia de competències Transversals. Avaluació per competències a la URV

5. INVESTIGACIÓ

5.1 Objectius i hipòtesis

Una vegada estudiat el nou model de formació per competències, és interessant fer un estudi de la percepció que tenen els estudiants sobre aquest tema per comprovar si es poden millorar els processos d'aprenentatge de la Universitat. Així doncs, a partir de l'estudi conceptual de la gestió de recursos humans per competències, on veiem que les competències és un comportament observable lligat a la persona que depèn en gran mesura de la personalitat, formació, habilitats, valors, etc., és de gran importància valorar si, des d'un inici de la formació universitària i una vegada obtinguda la titulació universitària, la impressió que es té de les competències que es tenen, coincideix amb les competències més demandades en les ofertes de feina en l'àmbit dels recursos humans.

Els objectius plantejats s'han implementat tenint en compte dos pilars fonamentals des de la perspectiva del marc teòric: el concepte de competència integrat dins la gestió dels recursos humans i el nou model de formació per competències. A partir d'aquests dos pilars sembla lògic estudiar els següents objectius:

5.1.1 Conèixer el perfil de competències que es demanda en el mercat de treball en les ofertes de treball de Relacions Laborals

En aquest primer objectiu, és essencial saber i conèixer quines són les competències que es demanen en l'actualitat al mercat laboral i per aquest motiu, és indispensable fer un buidatge de les ofertes de feina que registren algunes pàgines web com Infojobs, LinkedIn, Infofeina, Infoempleo, Trabajos.com, Addeco, etc., on s'oferten llocs de treball relacionats amb Relacions Laborals i Ocupació.

A partir d'aquest objectiu es planteja la primera hipòtesi: *S'espera trobar que les competències transversals més demandades coincideixen amb les que la universitat té plantejades per al grau.*

5.1.2 Conèixer la percepció dels estudiants de grau de Relacions Laborals i Ocupació de la URV sobre el seu nivell en les competències transversals que demanda el mercat laboral per al seu perfil

Partint del primer objectiu plantejat, crec que és interessant analitzar si en el grau de Relacions Laborals i Ocupació de la URV s'hi mostra present la percepció de distància entre competències adquirides durant els estudis i competències demandades en el mercat laboral, per la qual cosa serà necessari passar una enquesta als estudiants. Dels resultats que s'obtinguin es podrà analitzar si aquesta diferència entre competències adquirides i demandades respon a una percepció allunyada entre ambdues competències fet que dificultarà la integració al mercat laboral.

Per a aquest objectiu es planteja la segona hipòtesi: *S'espera que la percepció dels alumnes sigui d'una distància entre les competències demandades en el mercat laboral i les competències que ells mateixos tenen.*

També, en relació a aquest segon objectiu, es planteja la tercera hipòtesi: *S'espera trobar que els estudiants de quart tinguin una major percepció de possessió de les competències demandades al mercat laboral que els de primer, que pot indicar que la formació universitària ha ajudat a aconseguir-les.*

5.1.3 Conèixer la percepció dels estudiants de grau de Relacions Laborals i Ocupació de la URV sobre el nivell en que es treballen les competències transversals que demanda el mercat laboral a la universitat

Per últim, també sembla interessant afegir en l'enquesta en quin nivell creuen que es treballa la competència transversal en concret, per després poder analitzar si aquestes són adquirides durant el procés d'aprenentatge, o si bé en l'inici de la formació ja es tenien.

Per aquest objectiu es planteja la quarta hipòtesi: *S'espera que els alumnes considerin que les competències són molt treballades durant el procés de formació.*

5.2 Mostra

En aquesta investigació, resulta convenient fer l'estudi des d'una perspectiva quantitativa ja que es pretén valorar els resultats empírics de les variables que es

presenten anteriorment que seran expressats en forma numèrica, amb la finalitat de donar una explicació causal derivada de la hipòtesi plantejada, per tant s'utilitzarà una enquesta.

Per a l'estudi del perfil de competències que demanda el mercat de laboral per a ofertes de treball de Relacions Laborals s'han tingut en compte 265 ofertes de feina.

L'estudi de la percepció de les competències transversals que tenen els estudiants de relacions laborals i ocupació i el nivell en que creuen que es treballa s'ha desenvolupat sobre una mostra de 42 persones de les quals, 21 són estudiants de primer curs del Grau de Relacions Laborals i Ocupació de la Universitat Rovira i Virgili i els altres 21, són estudiants de quart curs.

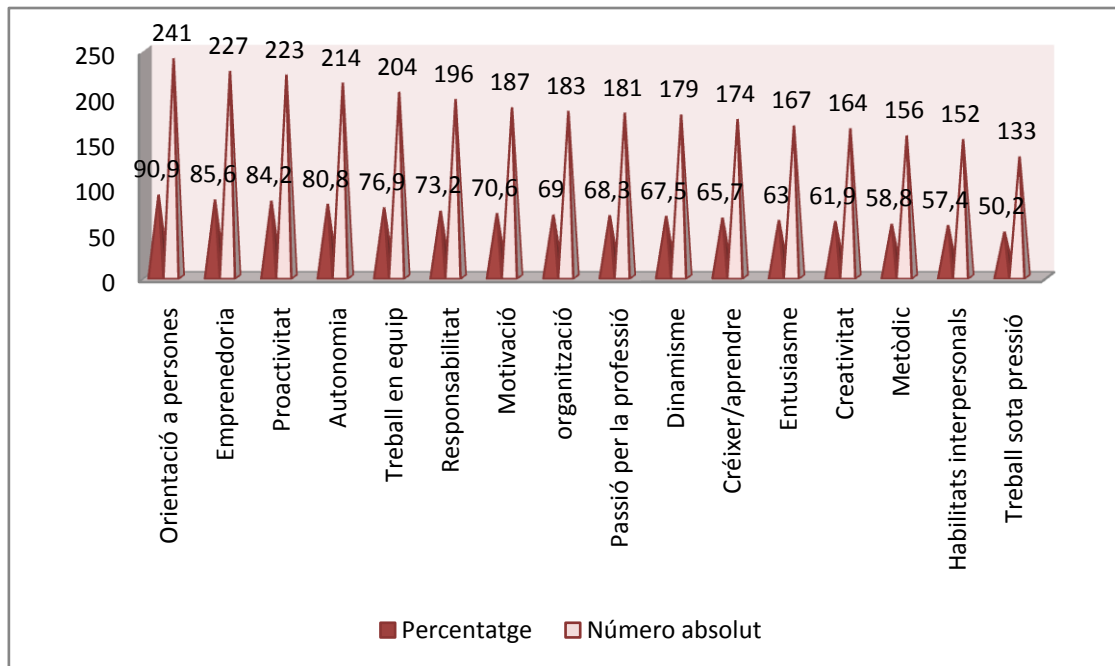
En l'enquesta, per a cada una de les 18 competències que es presenten s'analitza; en primer lloc el nivell en que creuen que tenen aquella competència, per a desenvolupar eficaçment les activitats de la seva futura professió; i en segon lloc també s'analitza la percepció que tenen els estudiants en referència al nivell en que creuen que la competència ha estat treballada al llarg de la formació rebuda a la universitat.

L'enquesta segueix la següent escala: 1 és equivalent a gens, 2 equival a poc, 3 a bastant i 4 a molt. D'aquesta manera, a tall d'exemple, la puntuació 1, en la percepció que creuen que tenen de la competència, correspon a una competència poc adquirida per l'estudiant i la puntuació 1 en el nivell, que la competència ha estat poc treballada en la universitat.

5.3 Resultats

5.3.1 Perfil de competències que es demanda al mercat de treball en les ofertes de treball de Relacions Laborals

De l'anàlisi de les ofertes de feina publicades en els diferents mitjans i, tot centrant-nos en aquelles competències transversals se'n deriva la gràfica 1 on es pot observar les competències més demandades i el percentatge d'ofertes a les que s'han trobat les esmentades competències.



Gràfica 1: Perfil de competències transversals que demanda el mercat de treball

5.3.2 Percepció dels estudiants de grau de Relacions Laborals i Ocupació de la URV sobre el seu nivell en les competències transversals que demanda el mercat laboral per al seu perfil

A la taula 5 es presenten els resultats dels alumnes de primer i quart curs respecte la seva percepció del seu nivell de competència.

COMPETÈNCIES	ADQUISICIÓ															
	ESTUDIANTS DE 4º								ESTUDIANTS DE 1º							
	1		2		3		4		1		2		3		4	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
1	0	0	3	14.3	13	61.9	5	23.8	1	4.8	5	23.8	13	61.9	2	9.5
2	0	0	3	14.3	14	66.7	4	19	0	0	8	38.1	8	38.1	5	23.8
3	0	0	8	38.1	8	38.1	5	23.8	1	4.8	5	23.8	6	28.6	9	42.9
4	0	0	4	19	10	47.6	7	33.3	0	0	9	42.9	4	19	8	38.1
5	1	4.8	4	19	10	47.6	6	28.6	5	23.8	12	57.1	3	14.3	1	4.8
6	0	0	4	19	10	47.6	7	33.3	0	0	5	23.8	11	52.4	5	23.8
7	0	0	4	19	11	52.4	6	28.6	2	9.5	3	14.3	6	28.6	10	47.6
8	0	0	6	28.8	6	28.6	9	42.9	1	4.8	7	33.3	7	33.3	6	28.6
9	0	0	3	14.3	11	52.4	7	33.3	0	0	10	47.6	11	52.4	0	0
10	0	0	6	28.6	9	42.9	6	28.6	0	0	13	61.9	6	28.6	2	9.5
11	0	0	4	19	9	42.9	8	38.1	4	19	10	47.6	4	19	3	14.3

12	0	0	3	14.3	10	47.6	8	38.1	1	4.8	8	38.1	4	19	8	38.1
13	0	0	5	23.8	11	52.4	5	23.8	1	4.8	12	57.1	7	33.3	1	4.8
14	0	0	6	28.6	6	28.6	9	42.9	0	0	11	52.4	10	47.6	0	0
15	0	0	5	23.8	7	33.3	9	42.9	2	9.5	11	52.4	8	38.1	0	0
16	0	0	3	14.3	11	52.4	7	33.3	1	4.8	11	52.4	3	14.3	6	28.6
17	0	0	5	23.8	8	38.1	8	38.1	1	4.8	9	42.9	4	19	7	33.3
18	0	0	3	14.3	10	47.6	8	38.1	3	14.3	10	47.6	1	4.8	7	33.3

Taula 5: Resultats de l'enquesta dels estudiants de 4t i 1r segons la percepció que creuen que tenen
Font: elaboració pròpia

En primer lloc, es pot observar a simple vista que els estudiants de quart consideren que tenen la majoria de competències bastant adquirides, tret d'alguna excepció que marquen la competència com molt adquirida, mentre que els de primer creuen que tenen moltes competències poc adquirides per al desenvolupament de la seva futura professió.

En els alumnes de quart, s'observa que les competències que creuen que tenen molt adquirides, segons la seva percepció són: (1) capacitat per actuar sota pressió (42,9%), (2) capacitat per actuar en noves situacions (42,9%), (3) ambició d'emprenedoria (42,9%) i (4) orientació a persones (28,1%). Les competències que consideren que tenen bastant adquirides, són: (1) capacitat d'organització i planificació (66,7%), (2) metòdic (61,9%), (3) capacitat de treball en equip (52,4%), (4) capacitat per identificar, plantejar i resoldre problemes (52,4%), (5) capacitat per plantejar/resoldre futurs problemes (52,4%), (6) capacitat per prendre decisions (52,4%), (7) responsabilitat i compromís al treball (47,6%), (8) capacitat creativa (47,6%), (9) capacitat d'aprendre i actualitzar-te permanentment (47,6%), (10) habilitat per treballar de forma autònoma (47,6%), (11) habilitats interpersonals (47,6%), (12) capacitat per formular i gestionar projectes (42,9%), (13) capacitat de motivar (42,9%) i (14) coneixements sobre la professió (38,1%).

Pel que respecta als alumnes de primer, les competències que creuen que tenen molt adquirides són: (1) capacitat de treball en equip (47,6%), (2) coneixements sobre la professió (42,9%) i (3) habilitat per treballar de forma autònoma (38,1%). Les competències que consideren que tenen bastant adquirides són: (1) metòdic (61,9%), (2) capacitat d'aprendre i actualitzar-te permanentment (52,4%), (3) capacitat per identificar, plantejar i resoldre problemes (52,4%), (4) capacitat d'organització i

planificació (38,1%) i (4) capacitat per actuar sota pressió (33,3%). Les competències que consideren que tenen poc adquirides són: (1) capacitat per formular i gestionar projectes (61,9%), (2) capacitat creativa (57,1%), (3) capacitat per plantejar/resoldre futurs problemes (57,1%), (4) capacitat per actuar en noves situacions (52,4%), (5) ambició d'emprenedoria (52,4%), (6) capacitat per prendre decisions (52,4%), (7) capacitat de motivar (47,6%), (8) habilitats interpersonals (47,6%), (9) responsabilitat i compromís al treball (42,9%) i per últim (10) orientació a persones.

Cal fer referència a la poca coincidència que existeix de la percepció en resultats obtinguts entre primer i quart, ja que únicament coincideixen els resultats de percepció de bastant adquirides les competències: (1) metòdic (61,9%), (2) capacitat d'identificar, plantejar i resoldre problemes (52,4%) i (3) capacitat d'aprendre i actualitzar-te permanentment.

5.3.3 Percepció dels estudiants de grau de Relacions Laborals i Ocupació de la URV sobre el nivell en que es treballen les competències transversals que demanda el mercat laboral a la universitat

Altrament, també convé analitzar globalment els resultats obtinguts en relació al nivell que creuen que dóna la universitat de les competències transversals segons la percepció dels estudiants, tant els que cursen primer, com els que cursen quart per així poder analitzar si la percepció que es té en un inici canvia i evoluciona al llarg dels anys de formació. Una vegada dit això, cal començar per observar, a la taula 6, quines competències consideren que són les més treballades i quines les que menys.

COMPETÈNCIES	NIVELL															
	ESTUDIANTS DE 4º								ESTUDIANTS DE 1º							
	1		2		3		4		1		2		3		4	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1	1	4.8	9	42.9	7	33.3	4	19	0	0	9	42.9	12	57.1	0	0
2	1	4.8	13	61.9	5	23.8	2	9.5	1	4.8	12	57.1	8	38.1	0	0
3	1	4.8	9	42.9	8	38.1	3	14.3	3	14.3	15	71.4	3	14.3	0	0
4	0	0	13	61.9	4	19	4	19	4	19	13	61.9	3	14.3	1	4.8
5	2	9.5	10	47.6	7	33.3	2	9.5	9	42.9	11	52.4	1	4.8	0	0
6	0	0	8	38.1	7	33.3	6	28.6	0	0	11	52.4	6	28.6	4	19
7	1	4.8	5	23.8	6	28.6	9	42.9	0	0	9	42.9	5	23.8	7	33.3
8	1	4.8	5	23.8	9	42.9	6	28.6	12	57.1	8	38.1	1	4.8	0	0

9	1	4.8	5	23.8	11	52.4	4	19	2	9.5	12	57.1	6	28.6	1	4.8
10	2	9.5	7	33.3	7	33.3	5	23.8	1	4.8	14	66.7	6	28.6	0	0
11	3	14.3	9	42.9	6	28.6	3	14.3	5	23.8	15	71.4	1	4.8	0	0
12	0	0	9	42.9	7	33.3	5	23.8	2	9.5	15	71.4	4	19	0	0
13	1	4.8	6	28.6	7	33.3	7	33.3	0	0	18	85.7	3	14.3	0	0
14	2	9.5	7	33.3	5	23.8	7	33.3	0	0	16	76.2	5	23.8	0	0
15	5	23.8	7	33.3	4	19	5	23.8	9	42.9	7	33.3	5	23.8	0	0
16	3	14.3	4	19	8	38.1	6	28.6	0	0	15	71.4	5	23.8	1	4.8
17	4	19	6	28.6	8	38.1	3	14.3	6	28.6	11	52.4	4	19	0	0
18	2	9.5	7	33.3	8	38.1	4	19	14	66.7	5	23.8	2	9.5	0	0

Taula 6: Resultats de l'enquesta dels estudiants de 4t i 1r segons el nivell en que creuen que es treballa
Font: elaboració pròpia

Per part dels estudiants de quart, consideren que les competències que són molt treballades a la URV són: (1) capacitat de treball en equip (42,9%), (2) capacitat per plantejar/resoldre problemes (33,3%) i (3) capacitat per actuar en situacions noves (33,3%). En segon lloc, les competències que tenen la percepció que són bastant treballades són: (1) capacitat per identificar, plantejar i resoldre problemes (52,4%), (2) capacitat d'investigació (42,9%), (3) capacitat per actuar sota pressió (42,9%), (4) capacitat per prendre decisions (38,1%), (5) orientació a persones (38,1%), (6) habilitats interpersonals (38,1%) i (7) capacitat per formular o gestionar projectes (33,3%). Per últim creuen que en les que menys s'incideix des de la universitat són: (1) capacitat d'organització i planificació (61,9%), (2) responsabilitat i compromís al treball (61,9%), (3) capacitat creativa (47,6%), (4) metòdic (42,9%), (5) coneixements sobre la professió (42,9%), (6) capacitat de motivar (42,9%), (7) habilitat per treballar de forma autònoma (42,9%), (8) capacitat d'aprendre i actualitzar-te permanentment (38,1%) i (9) ambició d'emprenedoria (33,3%).

D'altra banda, els estudiants de primer, no tenen la percepció de cap competència molt treballada, i bastant treballada, únicament (1) ser metòdic (57,1%). La resta de competències són considerades poc o gens treballades. Les que són considerades com a poc treballades a la universitat són: (1) capacitat per plantejar/resoldre futurs problemes (85,7%), (2) capacitat per actuar en noves situacions (76,2%), (3) capacitat per prendre decisions (71,4%), (4) habilitat per treballar de forma autònoma (71,4%), (5) capacitat de motivar (71,4%), (6) coneixements sobre la professió (71,4%), (7) capacitat per formular i gestionar projectes (66,7%), (8) capacitat d'investigació (66,7%), (9) responsabilitat i compromís al treball (61,9%), (10) capacitat per identificar, plantejar i resoldre problemes (57,1%), (11) capacitat d'organització i

planificació (57,1%), (12) capacitat creativa (52,4%), (13) capacitat d'aprendre i actualitzar-te permanentment (52,4%), (14) orientació a persones (52,4%) i (15) capacitat de treball en equip (42,9%). Per últim, les competències que creuen que no han sigut gens treballades són: (1) habilitats interpersonals (66,7%) i (2) capacitat per actuar sota pressió (57,1%).

6. DISCUSIÓ

6.1 Perfil de competències que es demanda al mercat laboral en les ofertes de treball de Relacions Laborals

Tal i com es pot observar en la recollida de competències de les ofertes actuals de recursos humans, una vegada graduat, per a integrar-se dins el mercat laboral, és bàsic comprendre una sèrie d'habilitats que et portin a comportaments observables en el procés de selecció que denotin certa aptitud per al treball o professió. En la mostra d'aquest estudi, s'han pres com a exemple ofertes de diferents portals de feina i diferents empreses, i com a resultat s'han obtingut 16 competències transversals que es poden considerar bàsiques per a la inserció laboral ja que les que menys apareixen, ho fan en un 50% del total d'ofertes tingudes en compte.

Atès a la importància que tenen aquestes competències per la majoria d'empreses, és interessant analitzar si les competències transversals que proposa la URV coincideixen amb les que la universitat té plantejades. Tal i com s'explica en l'apartat anterior, les proposades per al grau són 8, tot i que es pot veure en l'explicació de cada una d'elles, que aquestes 8 n'integren d'altres. Per veure amb exactitud si ambdues coincideixen, cal revisar-les amb atenció i comprovar si per cada una de les que es demanden la universitat en proposa una.

DEMANDADES AL MERCAT LABORAL	PROPOSADES PER LA URV
→ Orientació a persones	
→ Emprenedoria	
→ Proactivitat	→ Gestionar projectes tècnics o professionals
→ Autonomia	→ Treballar de forma autònoma amb responsabilitat i autonomia
→ Treball en equip	→ Treball en equip de forma cooperativa i responsabilitat compartida
→ Responsabilitat	→ Treballar de forma autònoma amb responsabilitat i autonomia
→ Motivació	→ Treball en equip de forma cooperativa i responsabilitat compartida
→ Organització	→ Gestionar projectes tècnics o professionals
→ Passió per la professió	
→ Dinamisme	→ Aprendre a aprendre
→ Créixer/aprendre	→ Aprendre a aprendre

→ Entusiasme	→ Treballar de forma autònoma amb responsabilitat i autonomia
→ Creativitat	→ Aplicar el pensament crític, lògic i creatiu, demostrant capacitat d'innovació
→ Ser metòdic	
→ Habilitats interpersonal	
→ Treball sota pressió	

Taula 7: Comparativa competències demandades al mercat de treball i proposades per la URV
Font: elaboració pròpia

En aquesta comparació veiem com algunes de les competències demandades no són proposades per la URV, i de la mateixa manera, la URV proposa dues competències que no són de les més demandades al mercat laboral: tenir sensibilització en temes mediambientals i comunicar informació, idees, problemes i solucions de manera clara i efectiva en públic o en àmbits tècnics concrets.

D'aquesta manera, veiem com la hipòtesi plantejada «s'espera trobar que les competències transversals més demandades coincideixen amb les que la universitat té plantejades per al grau» es compleix parcialment ja que les competències transversals comunes a tots els graus, no abasten les expectatives de les competències al mercat laboral.

6.2 Percepció dels estudiants de grau de Relacions Laborals i Ocupació de la URV sobre el seu nivell en les competències transversals que demanda el mercat laboral per al seu perfil

Dels resultats obtinguts en relació a la percepció del nivell que tenen els estudiants de les competències transversals proposades a les enquestes s'hi analitzaran dos ítems. En primer lloc si la seva percepció és molt distant de les competències més demandades per les empreses, i en un segon lloc, si dels estudiants de quart als estudiants de primer s'hi mostra una diferència clara que evidenciï que les competències s'han adquirit durant el procés de formació.

Doncs bé, pel que respecta als estudiants de quart, consideren que tenen totes les competències com a mínim en nivell 3, que a l'escala de l'enquesta és bastant adquirida. Més concretament, pel que fa a l'anàlisi més concret, cal destacar alguns resultats obtinguts. Les competències que són considerades com a més requerides per les organitzacions, coincideixen amb dues de les quatre considerades com a molt

adquirides; orientació a persones i ambició d'emprenedoria. Per contrari, les altres dues que són considerades com a molt adquirides són les que ocupen el lloc més baix de la llista de demandades pel mercat laboral, tot i ser, molt demandades.

Continuant amb els estudiants de primer, en una primera aproximació es pot observar que mostren una visió i percepció de les competències que tenen més distorsionada i encara necessiten adquirir moltes de les que es proposen a la URV. Aquests marquen un 55,6% de competències com a poc adquirides, i les que consideren que tenen molt o bastant són competències que estan més lligades a la personalitat de cada individu, i per tant, que la URV pot transmetre en menys incidència.

Així doncs, la primera hipòtesi plantejada per a aquest objectiu, *«s'espera que la percepció dels alumnes sigui d'una distància entre les competències demandades en el mercat laboral i les competències que ells mateixos tenen»*, no es compleix ja que els estudiants de quart creuen que en la totalitat de competències tenen un nivell 3, és a dir, bastant adquirides, i a més, les dues competències més demandades en el mercat de treball coincideixen amb les que els estudiants creuen que més tenen, ponderant-les amb nivell 4. En segon lloc, la segona hipòtesi que es planteja és que *«s'espera trobar que els estudiants de quart tinguin una major percepció de possessió de les competències demandades al mercat laborals que els de primer, que pot indicar que els estudis han ajudat a aconseguir-les»*. Aquesta segona hipòtesi, com es pot observar a simple vista en la taula de dades, sí que es compleix donat que els estudiants de primer ponderen gairebé la majoria de competències com a poc adquirides i en les que no ho fan, són les que es consideren competències transversals de relació, que són aquelles que són més cognitives, per tant, menys transferibles per la URV. Aquesta percepció de poc adquirides pot ser degut al factor del temps, ja que els estudiants porten únicament un quadrimestre a la universitat fet que fa poc probable que tinguin totes les competències proposades per la URV. Per tant aquest tret, evidencia que conforme s'avança en el procés de formació, es tenen i s'aprenen més competències, siguin o no demandades al mercat de treball.

6.3 Percepció dels estudiants de grau de Relacions Laborals i Ocupació de la URV sobre el nivell en que es treballen les competències transversals que demanda el mercat laboral a la universitat

Per últim, en relació amb el nivell d'ensenyança o de transferència que creuen que aporta la universitat d'aquestes competències en el cas dels estudiants de primer, en gairebé totes (91,3%), consideren que el nivell es baix, és a dir, poc (2). En el cas dels estudiants de quart, tot i que també, en el conjunt de competències, en ponderen un 56,5% com a poc treballades, les considerades com a més importants per als empresaris són les que, en percepció d'aquests, es treballen més al llarg de la formació, com són la proactivitat, capacitat de treball en equip, orientació a persones i autonomia.

Per tant, és perceptible que durant el decurs de la formació, la percepció va canviant notòriament; en primer lloc perquè en un inici és difícil aprendre i tenir totes les competències que pretén transferir la URV, i en segon lloc perquè no ha transcorregut el suficient període de temps com per percebre el que la universitat intenta traslladar a aquests.

7. CONCLUSIONS

Després d'haver realitzat el Treball de Fi de Grau sobre el nou model de gestió de recursos humans per competències que comporta el nou model de formació, i la posterior investigació i estudi de la percepció de les competències que són adquirides durant el Grau de Relacions Laborals i Ocupació a la Universitat Rovira i Virgili, amb comparació amb les que demanda el mercat laboral, explicaré quines són les conclusions sobre la matèria analitzada.

La gestió dels recursos humans per competències ha modificat l'estructura dels departaments, canviant el funcionament que tenien per treballar, assumint realment el paper estratègic que els pertoca. En l'actualitat, la primera tasca que realitzen les organitzacions és descriure les competències que necessiten partint del model estratègic, fet que els facilita fixar el seu objectiu. Aquesta definició de competències és l'eina essencial per relacionar els requisits del personal amb les necessitats que té l'empresa. Per determinar quines són les competències necessàries en cada àrea, departament, i en concret, lloc de treball, és indispensable elaborar un perfil d'exigències que contindrà les competències genèriques i les tècniques que es requereixen en cada lloc.

Considerant el canvi en el model de recursos humans, sembla sistemàtic que la selecció de personal hagi adoptat noves tècniques per avaluar si els candidats mostren les competències que són adscrites al lloc de treball o no. De la mateixa manera, en l'estudi del marc teòric, atès a aquest nou model de gestió de les organitzacions, i donada la importància que té la integració al món laboral, i més quan es tracta de joves, es fa visible la necessitat de crear un nou model de formació per competències que s'adapti als canvis sorgits i a les noves expectatives del mercat de treball.

Així doncs, es canvia el model de formació universitària convertint-lo en un procés que deixa més visible els comportaments que denoten disposar certes competències. Per consegüent, la transcendència que tenen algunes competències, i en especial, per molts autors, les competències personals, denominades per la URV, com a competències transversals, en l'anàlisi que s'ha fet als estudiants de grau de Relacions Laborals i Ocupació es posa de rellevància la necessitat d'adaptar i afegir algunes competències proposades per la URV a les demandades en el mercat de treball donat que no són exactament les mateixes i l'obtenció d'aquestes competències comporta la

integració o no integració al món laboral i com a conseqüència de la d'integració o no dels estudiants de la URV aportarà qualitat a la mateixa. No obstant això, tot i que la URV no planteja les mateixes competències transversals que les demandades pel mercat de treball, en els resultats de les enquestes s'observa que la percepció que es té de les competències més demandades sí que es tenen.

Aquest fet pot ser degut a que hi ha certes competències, anomenades competències transversals de relació per la URV, que van lligades a la personalitat de cada alumne, i en efecte, els alumnes que les tenen, ja les tenen al inici dels estudis, i no són competències que es transfereixin per la universitat; la capacitat d'autonomia, de treball en equip, l'entusiasme, l'organització, la responsabilitat amb el treball, motivació, l'ambició d'emprenedoria, orientació a persones i habilitats interpersonals. Totes aquestes competències són considerades cognitives, per tant, són més difícils de ser transferides per la universitat. És per això, que tot i que els alumnes puguin tenir la percepció de que a la universitat no s'hi dóna el suficient èmfasi sobre elles, alguns indiquin que ja les tenen.

De la mateixa manera, al llarg del desenvolupament de l'estudi de camp he pogut observar com, en els estudiants de primer es reitera aquesta percepció de tenir competències considerades cognitives. Tot i que en la majoria de competències consideren no tenir suficient grau com per desenvolupar la seva futura professió, sí que consideren que són posseïdors d'algunes altres, que malgrat indicar que no s'han treballat en els estudis, ja tenen aquesta percepció de tenir-les. Aquests resultats, tornen a evidenciar el ja esmentat, que les competències transversals de relació no depenen tant de la transferibilitat que en faci la universitat, si no de posseir-les en funció de la personalitat, aptitud, etc.

La distància entre les dues percepcions dels diferents alumnes, evidencia que la universitat transfereix les competències més rellevants per als empresaris amb independència de les que aquests ja tinguin. Amb tot això, es pot afirmar que la URV transfereix gairebé totes les competències demandades, i no considerades com a transversals de relació. Per tant doncs, a tall de conclusió, es pot considerar que el grau de percepció dels alumnes i percepció del nivell que dóna la universitat s'ajusta a les competències més demandades pel mercat de treball, i com a conseqüència d'això, hauria de garantir la integració de la major part dels alumnes.

8. LIMITACIONS

En aquest apartat s'explicaran les limitacions i factors externs a la investigació que s'han convertit en obstacles durant el desenvolupament de l'estudi. En el present treball s'ha trobat certa restricció en l'hora de determinar els resultats degut a diferents aspectes.

En primer lloc, la principal limitació amb la que ha contat aquest treball és el número de casos mostrals i la poca cooperació dels alumnes, tant de primer com de quart, per a realitzar l'enquesta proposada, fet que determina que les conclusions extretes només es poden extrapolar a l'àmbit dels estudiants objecte d'estudi.

Un altre factor que ha limitat els resultats del treball també és el fet de tenir un banc de dades incomplet pel simple fet de que no és possible abastar totes les ofertes del mercat de treball en l'àmbit de les relacions laborals. Per tant, les competències que s'han extret com a més demandades, únicament es poden contextualitzar en aquesta investigació.

Per últim, una altra important limitació és el instrument central de recollida de d'informació, és a dir, l'enquesta, que tot i que proporciona facilitat en l'obtenció de la informació pel fet de que és ràpid respondre pels alumnes, també presenta inconvenients, com per exemple, la impossibilitat de corregir malentesos i la impossibilitat de redacció de qüestions que els alumnes creuen rellevants per la resposta. També, a la vegada s'ha de precisar que s'han utilitzat les qüestions per a obtenir percepcions dels alumnes, per tant, també s'hauria d'abordar la realització d'un estudi que aportí una explicació dels fets més profunda.

Així doncs, les conclusions aportades en el present treball aporten afirmacions que haurien de ser analitzades amb més profunditat i vastitud en posteriors treballs d'investigació, complementant els resultats quantitatius amb metodologia qualitativa, i també s'haurien d'analitzar les competències que tenen els alumnes de la formació del grau de relacions laborals d'altres universitats per poder construir uns resultats que tinguin major rellevància. Potser també seria interessant analitzar les tres potes de la situació; el que la universitat proposa fer, el que els alumnes perceben i el que els professors perceben. Tot això es compararia amb una anàlisi objectiva de les competències reals dels alumnes.

9. ANEXES

COMPETÈNCIES	IMPORTÀNCIA				NIVELL			
	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Metòdic								
2. Capacitat d'organització i planificació								
3. Coneixements sobre la professió								
4. Responsabilitat i compromís al treball								
5. Capacitat creativa								
6. Capacitat d'aprendre i actualitzar-te permanentment								
7. Capacitat de treball en equip								
8. Capacitat per actuar sota pressió								
9. Capacitat per identificar, plantejar i resoldre problemes								
10. Capacitat per formular i gestionar projectes								
11. Capacitat de motivar								
12. Habilitat per treballar de forma autònoma								
13. Capacitat per plantejar/resoldre futurs problemes								
14. Capacitat per actuar en noves situacions								
15. Ambició d'emprenedoria								
16. Capacitat per prendre decisions								
17. Orientació a persones								
18. Habilitats interpersonals								

Taula 8: Model enquesta

Font: elaboració pròpia

L'enllaç per realitzar l'enquesta, a través del portal de formularis de google account, és:

<http://goo.gl/forms/DJhvQ987Rr>

10. BIBLIOGRAFIA

PORRET M., *Recursos Humanos; Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. Madrid, Editorial Esic, 2007. ISBN: 978-84-7356-569-1

BURACK, E.H, *Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos. Una orientación estratégica*. Madrid, Editorial Díaz de Santos, 1990. ISBN: 978-84-87189-59-3

PEREDA MARÍN, S; BERROCAL, F, *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A, 2004. ISBN: 84-8004-396-2

TESTA, G, *Organización y Dirección de personal*. Bilbao, Editorial Deusto, 1973. ISBN: 978-8423-92858-3

PUCHOL, L. Encuesta socio-laboral de catalunya. Madrid, Editorial Esic, 1993. ISBN: 978-84-7356-834.0

McCLELLAND, D., *Human motivation*, Cambridge, Cambridge University Press, 1999. ISBN: 978-05-21369-510

PEREDA MARÍN, S; BERROCAL F.; ALONSO GARCIA, M., *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencia*. Madrid, Editorial Centro de estudios Ramón Areces, S.A., 2011. ISBN-13: 978-84-9961-057-3

ALLES, M, *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires, Editorial Granica, S.A, 2006. ISBN: 978-950-641-490-0

CLAVER, E; GASCÓ, J; LLOPIS, J, *Los Recursos Humanos en la Empresa: un enfoque directivo*. Madrid, Civitias, 1995. ISBN: 84-7698-427-8

CATALA AMOROS, V, *Manual de Selección de Personal*. Bilbao, Editorial Deusto, 1992. ISBN: 978-8423-41028-6

GARCÍA NOYA, M; HIERRO DÍEZ, E; JIMÉNEZ BOAL, J, *Selección de personal. Sistema integrado*. Madrid, Esic Editorial, 1997. ISBN: 84-7356-167-8

ZERILLI, A: *Reclutamiento, selección y acogida de personal*. Bilbao, Deutso, 1973. ISBN: 84-2340-368-8

MUÑOZ, A, *Los tests psicotécnicos, una herramienta de selección*, Revista de Trabajo y Seguridad Social nº 152, 1995.

YELA, M, *Psicometria y estadística*, Madrid, Universidad Complutense, 1964. ISBN: 978-84-692-6718-9

FIGUERA P, *La inserción del univesitario en el mercado de trabajo*. Barcelona, UB, 1996. ISBN: 84-495-1432-3

PARRA, F, *La universidad transformacional. La medida de su calidad y eficiencia*. Madrid, Editorial Biblioteca Nueva, 2003. ISBN: 978-8497-74214-61

FIGUERA, P, *La transición a la universidad: un anàlisis desde la diversidad de las voces de los estudiantes*. Revista de educación, 2013. ISSN: 0034-8082

ALMUEDO, A., BREA, P., BUIZA, B., FIGUEROA, A., TORRES-OLIVERA, A, *Utilidad de la acreditación de competencias profesionales en el desarrollo profesional continuo*. Revista de Calidad Asistencial, 26, 2011.

GALLEGO M, *Gestión Humana basada en Competencia. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales*. Revista Universidad EAFIT, 2012.

MORALES R; CABRERA J, *Competencias docentes transversales, el método de selección MiZona-CDT*. Revista de Docencia Universitaria, 2012. ISSN: 1887-4592

HOFSTADT, C; GÓMEZ, J, *Competencias y habilidades profesionales para universitarios*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos, S.A, 2013. ISBN; 978-84-9969-506-8