

Observatori d'Ocupabilitat Gener de 2006 – Número 5

1. Inici: *Un any excepcional per a l'ocupació*

2. Observatori del mercat de treball

- 2.1 Evolució del mercat de treball
- 2.2 Distribució de les ofertes segons l'especialitat
- 2.3 Distribució de les ofertes segons les ocupacions
- 2.4 Distribució de les ofertes segons els sectors
- 2.5 Distribució geogràfica de les ofertes
- 2.6 Distribució de les ofertes per trams retributius
- 2.7 Distribució de les ofertes per edats dels candidats

3. Entrevista a Jorge Herrero, soci director de Hay Group

1. Inici

UN ANY EXCEPCIONAL PER A L'OCUPACIÓ

L'any que deixem enrere ha estat excepcional per a l'ocupació. Les dades de l'enquesta de població activa (EPA) del quart trimestre de 2005 que publica l'Institut Nacional d'Estadística (INE) ens diuen que l'increment en el nombre d'ocupats a Espanya ha estat de 894.000, una xifra realment increïble, ja que suposa un creixement del 4,9%, una taxa que està molt per damunt, per exemple, del creixement que va tenir l'economia, situat prop del 3,5%. Tan important ha estat aquesta xifra que el ministre de Treball, Jesús Caldera, ens ha recordat ràpidament que suposa dues terceres parts de tota l'ocupació generada a la Unió Europea i que són possibles els tres milions de llocs de treball que va prometre el PSOE quan va guanyar les eleccions. De fet, des de l'abril de 2004, quan van entrar al Govern de Madrid, ja se n'han creat 1,6 milions.

Ara bé, una vegada hem tirat els coets, cal recordar que una part de l'ocupació del 2005 és deguda a la revisió metodològica de l'EPA i sobretot a la regulació de la població estrangera. La veritat és que de tot això hi ha hagut poc ressò mediàtic –per què?– sobretot d'aquest últim fet cabdal: el pes dels estrangers en la nova ocupació. Val a dir que dels quasi 900.000 nous ocupats del 2005 més de 350.000 són immigrants. És a dir, 4 de cada 10, una proporció molt elevada. Però encara n'hi ha més. Si prenem la població activa –gent de més de 16 anys disposada a treballar– el creixement dels estrangers ha estat més espectacular, ja que de cada 100 de nous, només 42 han estat espanyols. Vist des d'un altre prisma, podem dir que el creixement dels ocupats espanyols ha estat del 3% i el dels immigrants, del 19%, és a dir, una taxa 6 vegades superior. Tocant de peus a terra, cal pensar que les xifres reals de creixement són menors ja que una cosa és crear feina i una altra, aflorar-la. Una conseqüència directa d'aquesta realitat és la qualitat de la feina generada. No sembla pas que hagi estat gaire bona. De fet, els sindicats han denunciat que el 2005 ha augmentat la taxa de temporalitat a Espanya, passant del 32% al 33,7% (davant el 12-13% de la Unió Europea). A Catalunya, és d'uns deu punts inferior.

A Catalunya també estem contents, encara que no disposem de dades tan desagregades per analitzar. Així, el conseller Rañé, s'ha afanyat a dir que amb 229.000 nous ocupats –627 cada dia, ha calculat– som els "millors". La veritat és que això comporta un creixement del 7,3%, la qual cosa significa doblar la taxa de creixement de l'economia. Senzillament: no pot ser. Es tracta de feina que ja existia i que ara s'ha destapat. Quanta? En quina proporció sobre el total? No ho sabem. Quant als grans sectors a Catalunya, cal dir que tots han crescut: serveis, 162.000 persones;

indústria, 54.000; agricultura, 10.000; i construcció, 2.000. Hi destaca la indústria, encara que sembla haver-hi moltes diferències entre sectors –alguns han perdut ocupació– i també la construcció, que presenta un cert estancament en la contractació, després d'anys d'augment espectaculars.

El que sembla evident, és que per al 2006 aquestes xifres de creixement són irrepetibles. La Confederació Espanyola d'Organitzacions Empresarials (CEOE) ja ho ha dit, argumentant que "un ritme menor de la demanda farà que la creació d'ocupació sigui més moderada". En el mateix sentit s'han expressat les Cambres de Comerç, recordant que "s'ha acabat el procés de regularització d'immigrants".

De totes maneres, si hem de fer cas a un recent estudi del Observatorio de Demografía y Mercado Laboral, de la consultora PeopleMatters, no ens n'hem de preocupar gaire, ja que preveu que a Espanya hi haurà manca de treballadors el 2010. Segons el seu soci director, Alfonso Jiménez, les tres primeres comunitats que patiran aquesta situació són Navarra, el País Basc i Catalunya. A Catalunya, concretament, la plena ocupació arribarà el 2014 i ja el 2015 tindrem un dèficit de 62.000 treballadors.

El mercat necessita especialistes en logística

Bé, baixant una mica més al detall, cal preguntar-nos, què demana el mercat? Un estudi realitzat per la consultora Cátenon, analitzant les ofertes de feina a la premsa espanyola de les empreses de selecció de personal, nota que aquestes han crescut un 27%, però sens dubte, el més interessant ho trobem en el fet que el 60% de les ofertes van a llocs comercials i de producció. Per rams, hi destaquen finances i assegurances, seguit d'immobiliària i construcció, indústria i béns d'equipament i gran consum, que entre tots acaparen el 43% de les ofertes.

Per la seva banda, Adecco, després d'haver analitzat els perfils demanats per 18.000 empreses clients, en fa una extrapolació i defineix quines seran les professions més demanades per les companyies l'any 2006. El més cotitzat, diu, serà l'arquitecte amb MBA; el més buscat, el director d'oficina bancària; el més difícil de trobar, la secretària de direcció i, el de més futur i present, l'expert en logística.

Ens centrarem una mica en aquest últim perquè ens toca més de prop. El sector de la logística i el transport creix al ritme del 4% anual i ocupa avui a uns 400.000 treballadors. Totes les companyies que integren aquest gran teixit industrial requereixen cada vegada més experts en logística que planifiquen, organitzen i controlen els canals

d'entrada i sortida de material. És una tasca complexa perquè, a més de buscar una reducció de costos en els processos de transport i emmagatzematge, ha de tractar amb els clients i ha de planificar les necessitats de recursos. Una de les titulacions que es demanen per a aquest lloc és la d'enginyer tècnic industrial amb un postgrau de logística empresarial.

Jordi Goula

2. Observatori del mercat de treball

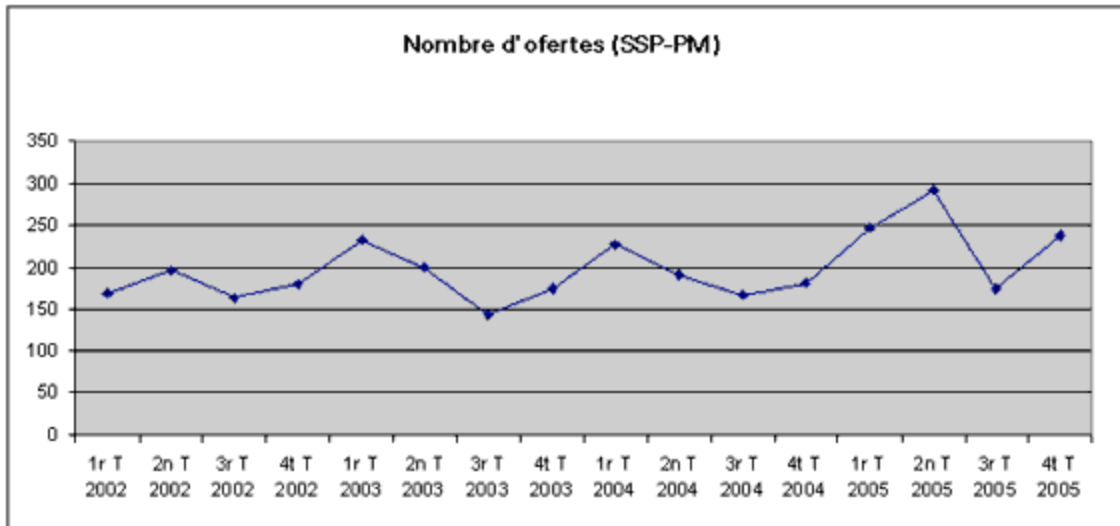
Observatori del mercat de treball segons les dades del Servei de Selecció Professional i del Programa Minerva.

2.1 Evolució del mercat de treball

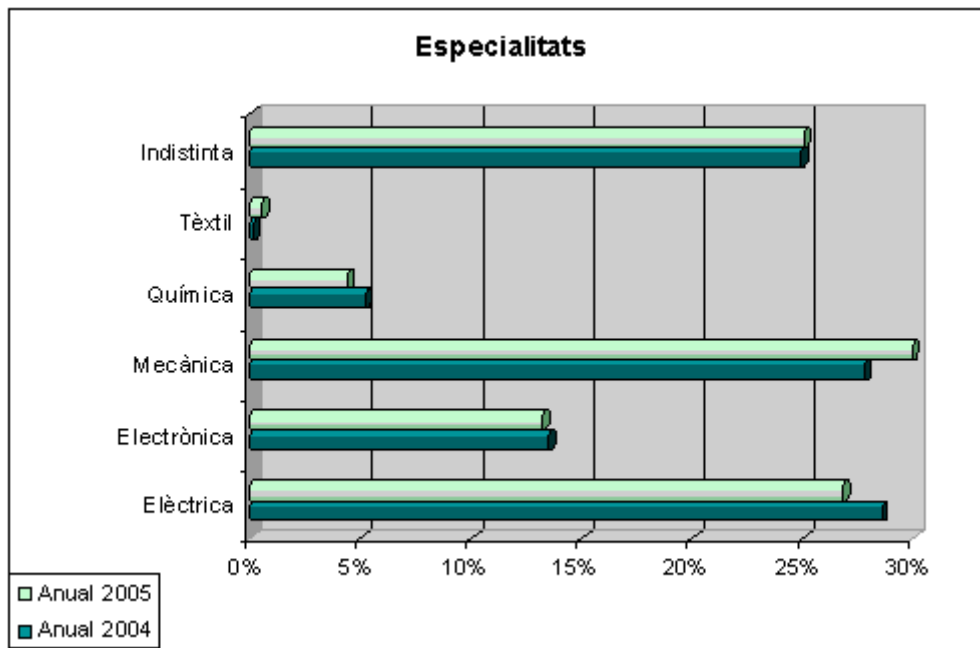
Sense cap mena de dubte el tret més destacat de les ofertes que hem rebut al Col·legi durant l'any 2005 ha estat el seu creixement: 959 davant les 766 de 2004. Això vol dir que han crescut un 24%, una taxa que considerem molt alta. La forma de presentar-se també és interessant, ja que ha estat un creixement repartit de manera continuada entre els quatre trimestres.

Per especialitats, es mantenen com les més demanades la mecànica i l'elèctrica, tanmateix s'observa un petit increment en el nombre d'ofertes que no demanen cap especialitat concreta i que prioritzen l'experiència en una tasca determinada. Cal destacar-hi que s'observa el contrari en perfils júnior on sí que prioritzen la formació tècnica especialitzada.

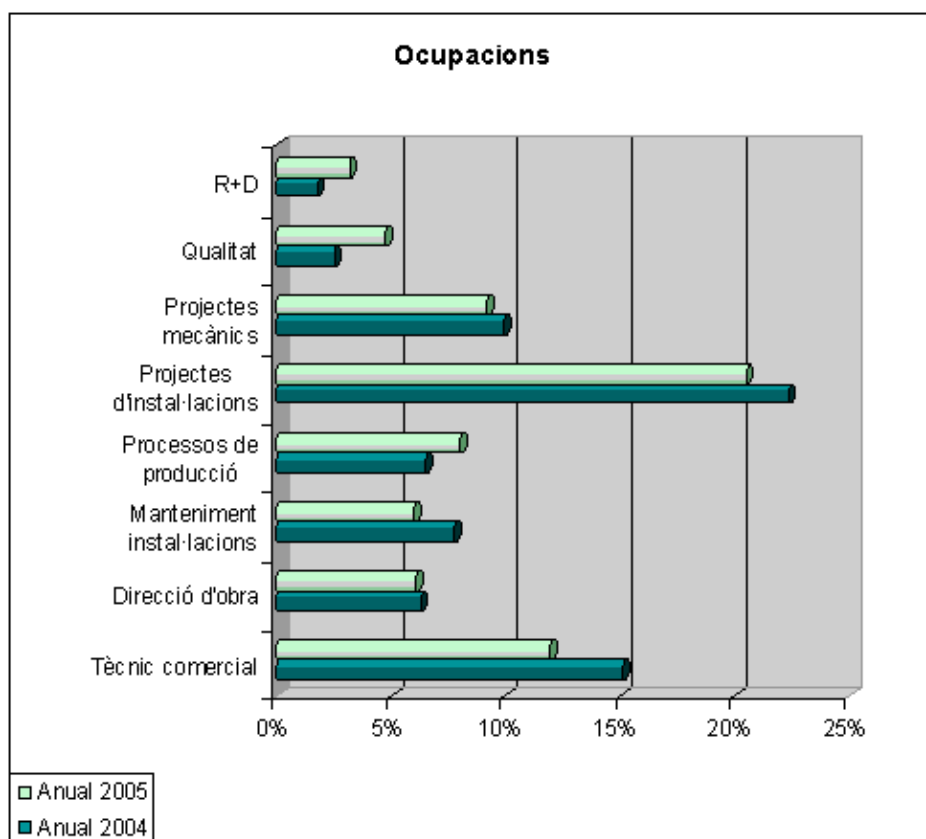
Per sectors, no hi ha gairebé diferències amb el 2004. Les enginyeries instal·ladores segueixen sent les demandants més importants i només es nota una baixada als serveis, que és contrarestada per un alça a la construcció. L'edat demandada puja una mica en el tram dels 25 als 35 anys, en detriment dels més joves, la qual cosa estaria lligada amb la major demanda d'experiència, mentre que per ocupacions, els canvis envers l'any anterior són una mica més importants. Els projectes d'instal·lacions segueixen sent els més demanats, al mateix temps que baixen una mica les demandes de tècnics comercials i augmenten les de processos de producció, qualitat i I+D.



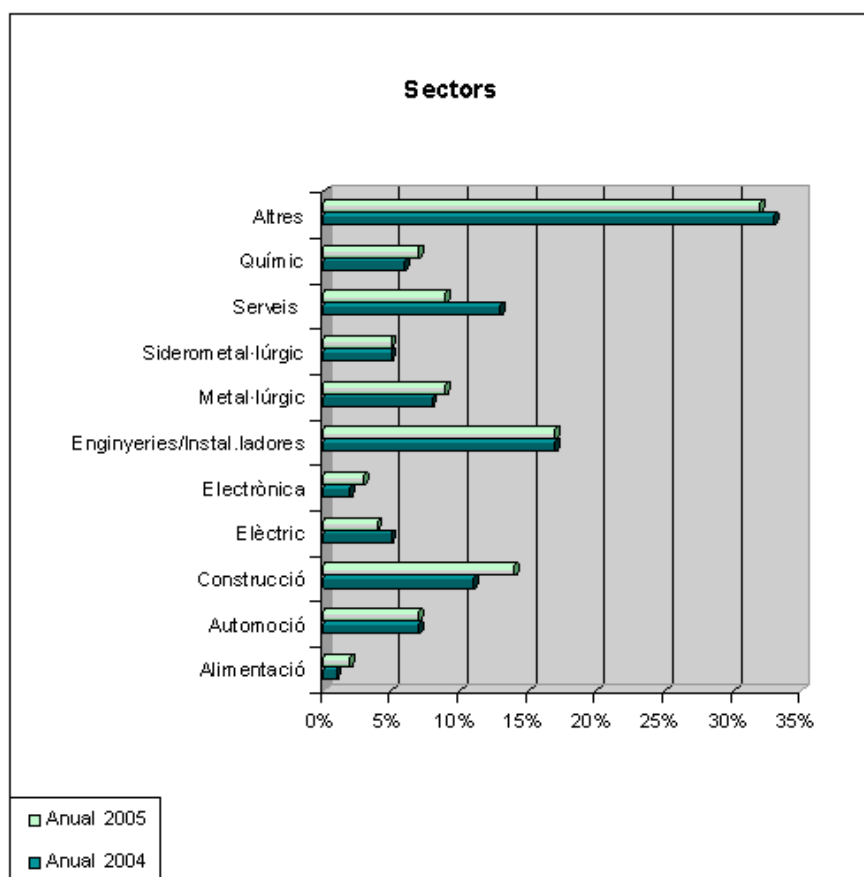
2.2 Distribució de les ofertes segons l'especialitat



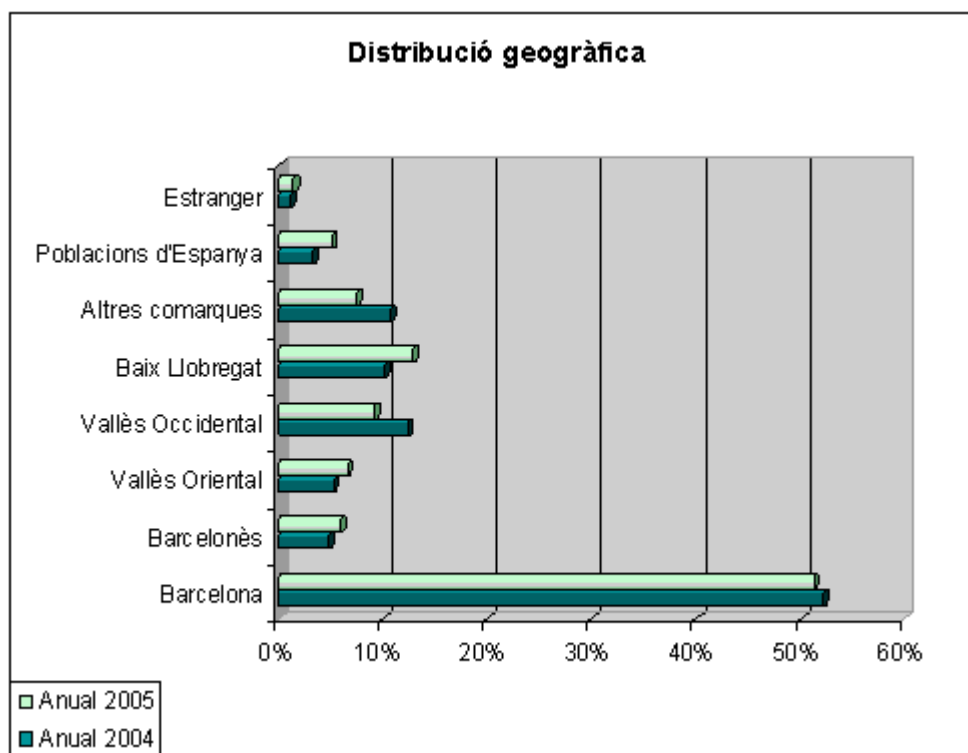
2.3 Distribució de les ofertes segons les ocupacions



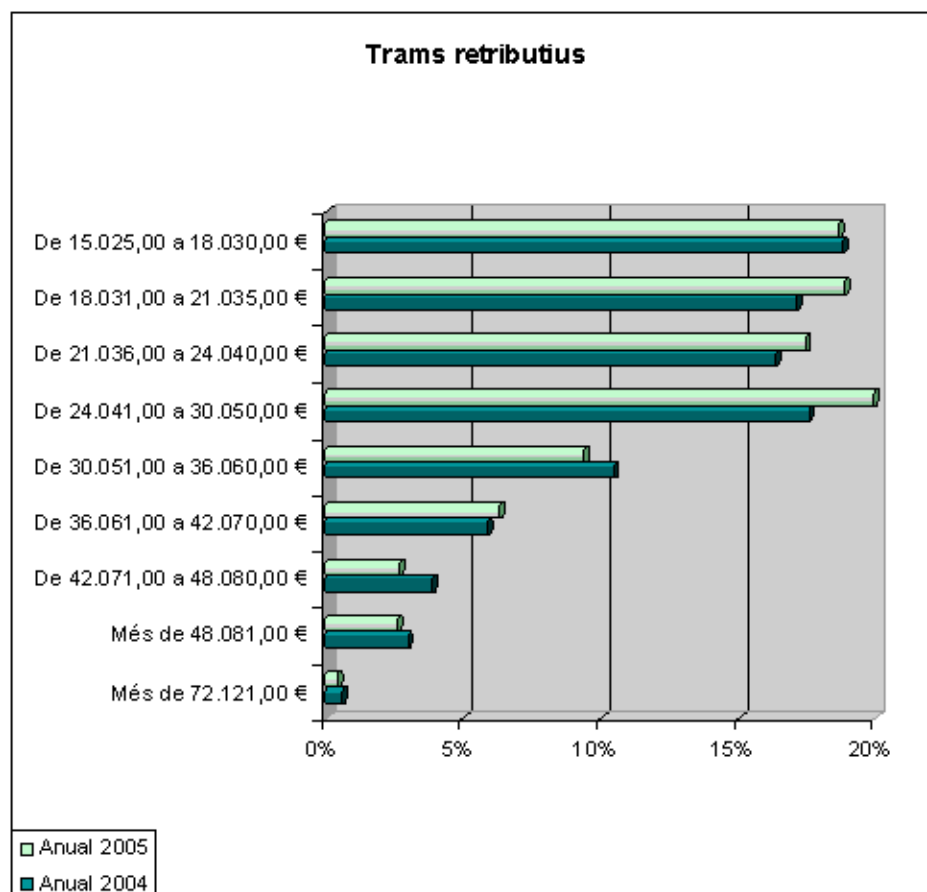
2.4 Distribució de les ofertes segons els sectors



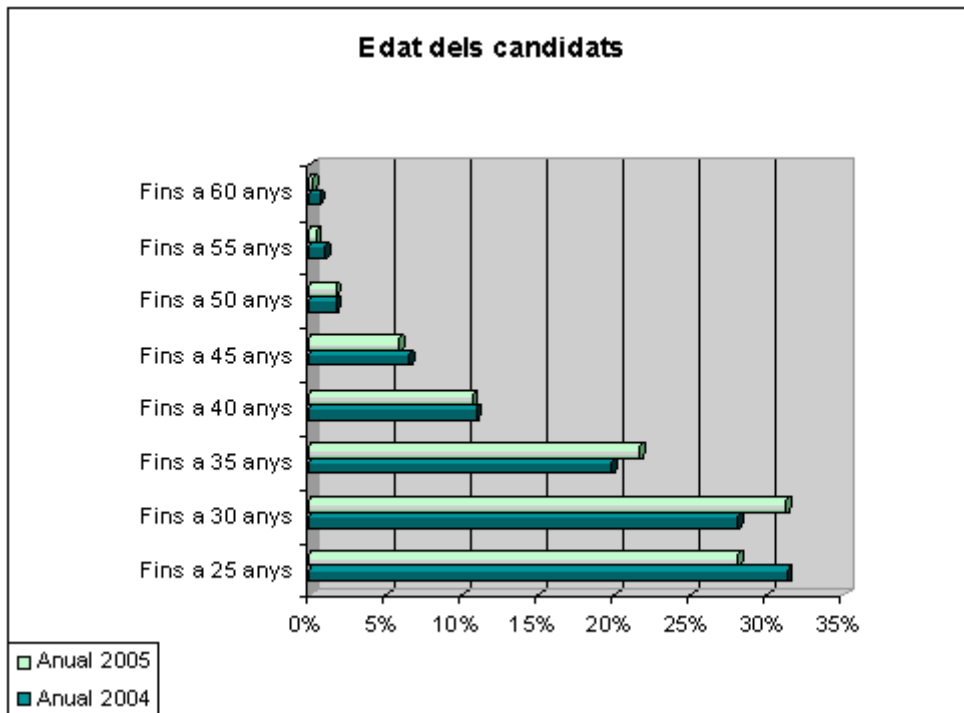
2.5 Distribució geogràfica de les ofertes



2.6 Distribució de les ofertes per trams retributius



2.7 Distribució de les ofertes per edats dels candidats



4. Entrevista a Jorge Herrero, soci director de Hay Group

“L’èxit és una combinació de coneixements tècnics i d’intel·ligència emocional”

Jorge Herrero és enginyer industrial i soci director de la companyia Hay Group, una consultora especialitzada en l’adequació dels recursos humans i l’organització a l’estratègia de les empreses. Entre les tasques que desenvolupa Hay Group hi ha els processos de selecció de personal per a les empreses mitjançant diverses tècniques com ara l’*assessment center*. Herrero explica en aquesta entrevista quines són les proves de selecció més comunes amb què pot trobar-se un enginyer tècnic que s’acabi de titular.

Actualment està de moda l’obra de teatre *El mètode Grönholm* que tracta el tema dels processos de selecció de personal.

El mètode Grönholm caricaturitza una metodologia que és de les que tenen més fiabilitat a l’hora d’identificar si les persones tenen un perfil apropiat per a un determinat lloc de treball: l’*assessment center*. Amb aquest mètode s’intenta veure si les persones que es presenten a l’oferta de feina reuneixen el perfil de competències o de característiques que l’empresa demanda per al lloc, per això s’enfronta la persona a situacions que no s’espera i que exigeixen posar en evidència la seva capacitat de treballar en equip, el tracte amb el client, la flexibilitat, etc.

Per tant, *El mètode Grönholm* no es correspon amb la realitat.

No, perquè és una paròdia. Intenta criticar un aspecte que es podria donar, però que jo entenc que no es dona, com és arribar a situacions en què es posi al candidat en alguna situació poc ètica.

Segons Hay Group, el 60% dels processos actuals es fan mitjançant un *assessment center*, un 10% a través d’entrevista tradicional i l’altre 30%, per mitjà d’altres tècniques. Què és el més comú en perfils júniors sense experiència?

Aquestes dades indiquen una tendència, però cal tenir en compte si es tracta de processos massius o no. Per a processos massius, i on el que més interessa és avaluar el grau de desenvolupament de determinades competències, l’*assessment center* és la via més fiable i té l’avantatge de que permet abordar grups de deu o dotze persones. En d’altres casos, com podrien ser llocs de treball on importa més el component tècnic que l’emocional o el d’interacció amb altres persones, normalment fariem servir altres mètodes.

I per als enginyers tècnics en concret?

En enginyers tècnics que estan en la fase inicial del seu desenvolupament professional, el que es busca principalment són competències tècniques, és a dir, allò relacionat amb els estudis i la qualificació tècnica. Si el lloc de treball exigeix interacció amb altres persones, com ara un enginyer que sigui venedor de productes tècnics, necessitarà, no només coneixements, sinó també capacitat de negociació, flexibilitat, dedicació al client, etc. Generalment, en la fase inicial de totes les professions, i en el cas de l'enginyeria tècnica succeeix així, predomina el coneixement tècnic i no les competències. Quan la persona es va desenvolupant i té més relacions internes a l'empresa, per exemple perquè és un directiu i ha de dirigir equips o té més relació amb el mercat i amb l'entorn i ha de convèncer, vendre, negociar... aleshores el component tècnic és menys important i passen a predominar les competències.

Un acabat de titular ha d'intentar traslladar a l'empresa que el vol contractar la seva vàlua tècnica però, quan ha de fer funcions d'àmbit més general, són importants les competències. Per tant, l'èxit és una combinació de coneixements tècnics i d'intel·ligència emocional que es dona a partir del desenvolupament de les competències.

Respecte a les tècniques més utilitzades, tenim l'*assessment center*, també es fan tests psicotècnics, entrevistes,... quin procés de selecció es pot trobar un enginyer tècnic quan es presenta a una oferta de treball?

El que es pot trobar depèn del que estigui buscant l'empresa que faci la selecció. Abans molts processos buscaven la intel·ligència en el sentit tradicional i això es pot mesurar a través de tests psicotècnics. Actualment aquest concepte, el més relacionat amb l'expedient acadèmic, no dona garantia d'èxit ja que cal tenir més elements en compte com ara la intel·ligència emocional. Aquesta part corresponent a les competències clau es descobreix amb mètodes com l'*assessment center* o l'entrevista d'incidents crítics.

En què consisteix l'entrevista d'incidents crítics?

A través d'aquesta entrevista es pregunten al candidat diverses situacions d'èxit que hagi tingut i de les que n'estigui especialment satisfet. L'entrevistador, generalment un psicòleg, indaga en quines coses va fer l'entrevistat, què va pensar, què sentia,... quan estava prenent determinades decisions. Per exemple, si demanéssim a un enginyer que fa vendes tècniques que expliqués l'èxit d'una operació comercial en què hagués participat, l'entrevistador intentaria esbrinar aspectes relacionats amb el que va fer el candidat per tal d'identificar quines competències posava en joc.

Existeix una tercera metodologia: el qüestionari multifont o 360°. Les respostes d'aquest test estan codificades de manera que cada comportament està directament relacionat amb una competència. En teoria, si el qüestionari sobre una persona que està treballant el

respongués el seu cap, els seus companys, les persones al seu càrrec i ell mateix, obtindríem resultats del que pensa cadascú, podríem determinar el perfil de competències de la persona i comparar-lo amb el perfil requerit per al lloc de treball. Quan hi ha molts observadors que donen la seva opinió, la fiabilitat d'aquest mètode és elevada.

Finalment, també és interessant un quart sistema desenvolupat per Hay Group: la plataforma informàtica Metrix, un *assessment center* virtual que consisteix a fer una simulació per ordinador a través d'una sèrie d'exercicis on la persona anirà prenent decisions. Darrere aquest programa hi ha algorismes que relacionen les respostes del candidat amb determinades competències i el seu nivell de desenvolupament.

En resum, si un enginyer tècnic se sotmet a un procés de selecció es podria trobar amb un test psicotècnic, avaluacions respecte al seu perfil de competències a través d'*assessment center*, entrevista d'incidents crítics, qüestionari multifont o plataforma informàtica Metrix, i les entrevistes tradicionals.

Com són les simulacions o les proves a què se sotmeten els candidats en un *assessment center*?

L'*assessment center* dura un o dos dies durant els quals es fan diversos exercicis de simulació. Cadascun d'aquests exercicis busca una o més competències, per exemple, es pot buscar la competència d'impacte influència, és a dir, com em perceben els altres i com aconseguixo convèncer-los del que dic. Un exercici possible en aquest cas és demanar al candidat que faci una presentació pública d'ell mateix: que parli durant vint minuts de la seva trajectòria professional o acadèmica, de què espera del món laboral, de l'empresa que el vol contractar, per què ell és la persona que més encaixa en aquest lloc de treball, etc. Una altra competència és el pensament analític pel qual es presenta un cas que exigeixi el domini d'una certa lògica o habilitat de càlcul que posi de manifest la capacitat analítica del candidat. Un *rol-play* on el candidat s'hagués d'enfrontar a un hipotètic conflicte amb un col·laborador, permetria veure'l actuar amb un equip al seu càrrec i descobrir la seva capacitat per dirigir les persones. Una altra competència que es pot buscar és la de presa de decisions a través d'una prova anomenada *in basket* – la safata que es posa a sobre la taula de treball i on hi ha la feina pendent– que simula una situació que obligui a prendre una decisió, com ara un correu electrònic d'un client insatisfet que està a punt de canviar de companyia.

Aquestes simulacions es poden fer tant de manera individual com en grups.

Algunes competències es posen de manifest de manera individual, com l'impacte influència o el pensament analític, i d'altres es veuen amb la interacció amb altres persones, com ara el treball en equip.

Altres proves més extremes, com ara la de tancar els candidats a directius en un hotel o sotmetre'ls a situacions de supervivència, fins a quin punt són pràctiques ètiques?

Evidentment es tracta de situacions límit anecdòtiques, no em consta que sigui la pràctica habitual. A Hay Group rebutgem aquest tipus de proves que poden posar en risc a la persona. Aquí no hi entraria tant l'ètica com el respecte a la integritat de les persones. Té més a veure amb l'ètica el fet que la càrrega competitiva de les proves suposi enfrontar els participants entre ells, que hagin de fer algun exercici denigrant o que vagi en contra de la dignitat personal, que no tinguin la informació correcta sobre el que estan fent, etc. En resum, s'han de buscar els aspectes de la persona que contribueixin a l'èxit en la feina que desenvoluparà, però sense sotmetre-la a situacions d'estrès, risc físic o emocional, manipulació, etc.

En una entrevista personal, com condiciona la reacció d'un candidat l'actitud de l'entrevistador?

És molt important. En un *assessment center*, la persona que el dirigeix ha de traslladar professionalitat en tot moment, restar severitat a la situació, crear una atmosfera distesa, transmetre honestat, transparència, rigor tècnic, confidencialitat, etc. A l'entrevista personal passa el mateix, el candidat ha de sentir-se còmode per obrir-se a l'entrevistador i així facilitar-li informació més sincera i menys prefabricada.

Què pot fer el candidat per preparar-se per a un procés de selecció?

És fonamental una bona preparació de l'entrevista, fet que ja posa de manifest competències de la persona com ara la planificació o la recerca d'informació. És positiu que un candidat conegui bé l'empresa que li està oferint treball, això significa que ha estat preparant l'entrevista, demostra interès, curiositat,... A més, tindrà un diàleg més ric i menys passiu amb l'entrevistador, no serà simplement algú que respon a unes preguntes sinó que, alhora que contesta, podrà demostrar que coneix coses i, fins i tot, preguntar sobre l'empresa, el seu cap, els companys, etc. Hi ha una situació que el 90% dels candidats té assumida quan va a una entrevista, i és que no es considera en igualtat de condicions amb l'empresa. El candidat, amb independència de quina sigui la seva situació laboral, hauria d'intentar anar a l'entrevista amb un grau d'autoconfiança suficient com per posar-se en pla d'igualtat amb l'empresa, perquè ell busca feina, però l'empresa busca un treballador, ell ha de convèncer l'empresa, però l'empresa també l'ha de convèncer a ell que aquell és un bon lloc. És cert que la persona té punts forts i punts dèbils, però l'empresa també els té. Encara que sigui la primera feina, s'ha d'anar a les entrevistes de treball molt ben preparat, amb un bon coneixement de l'empresa i del que busca i també amb la intenció que la conversa sigui d'igual a igual, amb dret a fer preguntes i sense

estar a la defensiva. D'aquesta manera causarà bona impressió en l'entrevistador.

En un *assessment center* no es poden fer preguntes...

Un *assessment* és una part del procés de selecció, on primer es fa la major tria possible i d'on surt un informe d'adequació al perfil però, sens dubte, més endavant també hi haurà una entrevista personal.

Com es pot preparar un candidat per a un *assessment* si sap que, per exemple, li poden fer prendre una decisió en equip?

En general, el candidat s'ha d'informar a través de llibres i d'Internet sobre quines són les pràctiques habituals en els processos de selecció. Si hi està familiaritzat, entendrà moltes de les coses que passen als *assessments* i sabrà reaccionar millor.

En realitat, sabrà com manipular l'*assessment*... Per exemple, encara que el candidat no tingui capacitat de comunicació, en aquell moment pot intentar demostrar que en té.

Sí, però no crec que sigui "manipular" en el sentit negatiu. A partir del moment en què simula tenir una competència, està començant a desenvolupar-la i això és important. Les competències es desenvolupen posant-les en pràctica, per tant, quan un candidat fa un esforç, encara que sigui artificial al principi –per exemple és tímid i fa l'esforç de ser més extravertit– està començant a desenvolupar aquesta habilitat i això no té res de manipulador, al contrari, és un exercici molt positiu.

Patricia Serrano