

# ETAPES DEL PROCÉS DE SELECCIÓ DE PERSONAL A LES EMPRESSES FAMILIARS

En l'actualitat moltes empreses familiars han evolucionat intentant aplicar tècniques adequades per al procés de Selecció de Personal que permetin escollir el candidat més adient per a cada lloc de treball.

Quan s'apliquen proves, el més important és treure'n el màxim rendiment, és a dir, saber valorar i entendre allò que ens aporten, que el resultat òptim serà diferent en cada cas i que aquesta diferència estarà en funció de les característiques del lloc de treball i per tant del perfil de la persona que l'haurà d'ocupar.

Per tal d'optimitzar aquest procés el dividirem en etapes i haurem de tenir ben clar l'objectiu que hem d'assolir en cadascuna d'elles:

## **1) *Descripció del lloc de treball:***

Per una empresa familiar que vol assolir l'excel·lència, tenir ben definits els seus llocs de treball, la farà disposar d'un bon coneixement de la seva estructura interna i dels processos que es duen a terme, a més del nivell d'utilització dels recursos humans i tècnics. Aquesta informació serà valuosa tant per a l'àrea de RRHH com també per a totes les àrees estratègiques de l'organització. Una bona definició inclourà les característiques i demandes del lloc tant des del punt de vista tècnic com de l'humà.

Per elaborar la definició dels llocs de treball, caldrà un anàlisi d'aquests que ens permeti obtenir la màxima informació rellevant del lloc en concret. A més ens permetrà optimitzar les tasques en cadascun dels llocs, que cadascú sàpiga les responsabilitats assignades i que no hi hagin feines que no tinguin responsables.



S'han de definir molt bé les tasques per a les que fa falta una nova incorporació, a partir d'aquesta reflexió descriure el lloc en funció de totes elles. Aquest procés resulta especialment complicat quan es tracta d'un lloc de treball de nova creació ja que les tasques que s'han de definir no s'han dut a terme almenys des d'un lloc de treball similar, i aquest fet pot portar, si no s'executa amb la suficient cura, a una mala incorporació.

## **2) Perfil de la persona:**


A partir de l'anterior descripció dels llocs de treball s'haurà d'anar complementant cada fitxa amb el perfil de la persona que l'haurà d'ocupar, tenint en compte els aspectes de formació, habilitats personals, aptituds específiques i trets de la personalitat que poden afavorir la consecució dels objectius: les Competències requerides per a cada lloc de treball.

## **3) Reclutament dels candidats:**

Cal remarcar que en aquesta fase la finalitat no és trobar a la persona per ocupar el lloc de treball, sinó a les persones que més s'ajustin a les característiques definides en el punt anterior. A continuació s'exposen les maneres de confeccionar el reclutament de candidats:

-  Si la dimensió de l'empresa ho permet, es buscarà si el candidat ja el tenim a la pròpia organització, és a dir promocionar internament a una persona des d'un altre lloc de treball, aquesta és una pràctica que podrà estar planificada si es treballen les carreres professionals del personal de l'empresa.
-  Una altra manera de reclutament de candidats és tenir una base de dades pròpia, per tant quan vingui algú interessat en treballar a la nostra empresa, se li farà omplir una fitxa de sol·licitud de feina. Per fer la recepció d'aquesta persona, donar-li les instruccions i acomiadar-la adequadament, es podrà formar a alguna persona d'administració, així el responsable de RRHH alliberarà temps i només caldrà que mantingui

entrevistes amb les persones candidates finals. En el moment en que sorgeixi la necessitat de cobrir un lloc de treball, consultarem les fitxes de que disposem i triarem a les persones que aportin el perfil demanat, d'acord amb el perfil requerit a la descripció del lloc de treball del que estem seleccionant als candidats. Es citarà telefònicament a les persones escollides, alhora que s'aprofitarà per saber si el seu interès per a treballar a la nostra empresa és vigent.

 La tercera és cercar fonts externes de reclutament, ja sigui a través de la premsa local o diària, com també per altres vies pròpies de la zona on ens trobem: ajuntament, consell comarcal, associació,... Sempre buscant que siguin les que utilitzen bona part de la població quan ha de buscar feina.

#### **4) Avaluació dels Candidats:**

Disposant de l'anterior informació, es podrà objectivar el procés de selecció, sabent el què necessitem i fent una valoració de si el candidat ho aporta, en quina mesura i si serà capaç d'assolir les mancances.

Quan es tinguin els candidats per ocupar aquest lloc, havent utilitzat qualsevol de les vies esmentades anteriorment, s'hauran d'escollir els que veiem que aconsegueixen els mínims requerits en el perfil de que es tracti.

Amb només una entrevista serà insuficient poder valorar alguns dels aspectes esmentats, per tant si incorporem proves objectives que mesurin determinats trets, estarem optimitzant les possibilitats de triar el millor candidat en base als requeriments que precisa el lloc.

Per escollir una prova o una altra i assegurar-nos que aquestes ens aportaran el coneixement que necessitem hem de tenir present tota la informació que en volem obtenir i que aquesta ha d'estar en



consonància amb els requeriments assenyalats en el perfil de la persona; amb tot això hem de triar les proves més adients, ja siguin tècniques o d'aproximació al seu perfil de competències relacionals i humanes.

### **5) Proves de Selecció:**

Tindrem en compte d'atorgar a tots els candidats el mateix tractament, alhora que hem de tenir cura que el material rebut sigui el més clar i ben presentat possible, sense errors d'ortografia i amb bona qualitat de còpia, els candidats han d'estar còmodes i els hem de tranquil·litzar per tal que la inquietud davant el procés no interfereixi negativament en el resultat de les proves.

### **6) L'Entrevista:**

Amb els candidats que compleixin el perfil que hem determinat com a necessari, mantindrem una o més entrevistes per tal de conèixer-nos i esbrinar qüestions que no s'han valorat en les proves, investigar algun aspecte que no quedi clar o fins i tot es contradigui en el seu currículum, parlar de les seves expectatives de feina i de futur professional i valorar personalment l'empatia que ens desperta la persona en qüestió. També aprofitarem l'entrevista per posar atenció en tots aquells aspectes que ens arriben del candidat a través de la comunicació no verbal.



### **7) Escollir el Candidat Idoni:**

Un cop recopilada tota la informació que havíem programat, caldrà donar-li un pes específic a cada apartat, ja que això ens ajudarà a tenir una visió global més clara i acurada de cadascun dels candidats i evitant així deixar-nos portar per algun tret que ens hagi agradat molt d'aquella persona, en detriment d'altres. Amb tot això és el moment d'escollir la persona que creiem que és més idònia per treballar a la nostra empresa, procurant defugir triar a un candidat només perquè ha estat el que ha obtingut la puntuació més elevada en totes les proves del procés, si veiem que aquest no és un candidat vàlid

per a la feina que ha de fer, per tant si no hem trobat cap persona que aportí mínimament el perfil sol·licitat, iniciarem de nou el procés, revisant totes les fases per tal de buscar els elements que ens duguin a l'èxit.

### **8) Incorporació a l'Empresa:**

La incorporació d'un nou treballador a l'empresa és un moment més important del que pot semblar, caldrà acollir-lo degudament per així assegurar-nos al màxim una correcta integració en el lloc de treball i amb els altres treballadors.

Per tant és recomanable que el primer dia de feina destinem els temps que calgui a presentar-lo a tots els companys i a les persones amb les que haurà de relacionar-se jeràrquicament, així com fer-li saber explícitament la missió, filosofia i cultura de l'empresa. No hem d'oblidar d'assegurar-nos que ha comprès el que s'espera d'ell/a, quins seran els seus deures, responsabilitats així com el seus drets. Pel que fa a l'espai físic, li ensenyarem totes les instal·lacions i més detalladament el seu lloc de treball i especificacions de la feina concreta.

Durant els primers dies, caldrà que el seu superior vagi cerciorant-se de que la integració amb els companys i en la pròpia feina és suficient i adequada, per si no fos així poder rectificar i actuar el més aviat possible.

No oblidem que tot lloc de treball gaudeix d'uns dies de període de prova i que els hem d'utilitzar per a comprovar que la persona treballa i es relaciona tal i com havíem previst que ho faria. Fer-ho així pot evitar-nos el tenir que efectuar acomiadaments o haver d'aguantar situacions negatives en cas de decidir continuar comptant amb la col·laboració d'una persona que no respon al perfil que necessitem.



### **9) Plans de Formació i Seguiment:**

Fins aquí hem vist que necessitem la descripció dels llocs de treball i el perfil de la persona, el següent pas serà disposar d'una fitxa per a cada treballador en la que hi consti tot el seu currículum i la formació que va rebent.

A partir dels requeriments del perfil per a cada lloc de treball i de les competències reals de la persona que l'ocupa, podrem elaborar els plans de formació continuada per als treballadors de l'empresa, que també tindran que respondre a nous requeriments que vagin sorgint. També els plans de formació han de concordar amb els requeriments de l'estratègia de l'empresa.

No oblidem que tot Pla de Formació no serà complert si no hi ha posteriorment una avaluació d'aquesta per tal de valorar si s'ha aconseguit el que es pretenia i en la justa mesura per poder anar fent les rectificacions necessàries que responguin a les desviacions que s'observin.



**Mercè Dedeu Ribera**  
Sòcia-directora de Torrent i Dedeu,  
Consellers de la Família Empresària