



sta  *Ff*

GUÍA DE USO

 **GIUNTI**
PSYCHOMETRICS



ÍNDICE

Empleabilidad: hacia una gestión flexible de los roles	3
Características fundamentales de STAFF	6
> Dimensiones	8
> Puntos fuertes	11
> Muestra normativa y propiedades psicométricas	12
Guía para la administración y la puntuación	13
> Administración	13
> Puntuación	16
> Informe interpretativo	17
STAFF en la práctica: un proceso de selección	21
Referencias Bibliográficas	33

STAFF ha sido ideado y desarrollado por Guido Alessandri, Paolo Candreva, Lorenzo Filosa, Elena Zorzi y Laura Borgogni. Todos los derechos reservados.

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida o transmitida de ninguna forma ni por ningún medio, electrónico o mecánico, incluidas fotocopias, grabaciones o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento de información, sin el permiso expreso por escrito del propietario de los derechos de autor.

© 2024, Giunti Psychometrics S.r.l. – Florencia (Italia)

EMPLEABILIDAD: HACIA UNA GESTIÓN FLEXIBLE DE LOS ROLES

En las organizaciones contemporáneas, es cada vez más frecuente que los roles adquieran características difusas y que los límites entre ellos tiendan a ser “líquidos”, es decir, que se caractericen por el cambio constante de una posición jerárquica a otra. En un mundo laboral marcado por una asimetría formal cada vez menor entre las partes, la capacidad de adaptarse a diferentes roles y contextos laborales representa una competencia profesional importante que contribuye a redefinir el concepto de **empleabilidad**. Centrándose en la capacidad del individuo para hacer frente a diferentes situaciones laborales con flexibilidad, la defini-



ción de empleabilidad se refiere, así, al grado en que las competencias, los conocimientos y los atributos personales de un individuo le hacen potencialmente apto para diferentes **cargos** y **roles** dentro del mercado laboral en general o de su propia organización. Por tanto, realizar un estudio sobre la empleabilidad permite evaluar las competencias necesarias para manejar las diversas situaciones laborales e identificar las posibles áreas de desarrollo para cada individuo.

En las organizaciones contemporáneas, las fronteras entre los roles son “líquidas” y se puede pasar dinámicamente del rol de seguidor al de líder.

Indagar en la capacidad de un individuo para **adaptarse** y enfrentarse a los diversos roles, exigencias y contextos laborales implica examinar el vínculo que existe entre los roles de seguidor y líder. En un escenario en el que los límites organizacionales están cada vez menos definidos, es frecuente observar que aquellos que desempeñan la función de líder en un proceso o ámbito organizacional deban responder ante otro líder de mayor rango (Collison, 2006; Tanoff y Barlow, 2002). Así pues, en el transcurso de su rol laboral, una misma persona puede alternar **dinámicamente** entre seguidor y líder (Baumann, 2007; Foster, 1989). En la literatura, estos constructos se suelen tratar como complementarios (Bass y Stogdill, 1990), en el sentido de que los seguidores se consideran receptores de la influencia del líder, moderadores del impacto de este y, al mismo tiempo, constructores de liderazgo y posibles sustitutos del líder (se llega incluso a cuestionar la utilidad de una distinción estricta entre ambas figuras y se sugiere la necesidad de un **liderazgo compartido, distribuido** y **extenso**; Shamir, 2007). Los seguidores también pueden ayudar a comprender qué características permiten aumentar la eficacia de los líderes. En definitiva, lo que parece distinguir a un líder respecto a un seguidor es la proporción de tiempo que pasa en ese rol y el poder que ostenta. Sin embargo, la mayoría de los modelos coinciden en reconocer la posibilidad de que el seguidor equilibre en cierta medida la asimetría de poder mediante la influencia que él mismo puede ejercer sobre el líder. Por tanto, la relación positiva entre líder y

seguidor parece ser un factor clave en el **proceso de influencia** no sólo del líder sobre el seguidor, sino también viceversa. Este proceso puede resultar decisivo a la hora de orientar las decisiones organizacionales y de cara a la asignación de los recursos.

La capacidad de alternar entre los roles de **influencia/liderazgo** y de **conformidad/soporte** responde al modelo de competencias exigido por el contexto organizacional “líquido” actual y permite al individuo participar con su compromiso en la gestión flexible de los roles, así como contribuir al óptimo funcionamiento de la organización. En este sentido, dicha actitud se convierte en una expresión de empleabilidad, asimilable a una auténtica **competencia** profesional, ya que refleja la capacidad del individuo para adaptarse tanto a situaciones laborales frágiles o desestructuradas (en las que el contexto no propone modelos de comportamiento específicos a seguir y en las que los factores posicionales inciden más en el comportamiento manifestado) como a otras muy estructuradas o fuertes (en las que los factores contextuales adoptan más relevancia).

El constructo de la **empleabilidad** se ha estudiado desde dos enfoques generales:

Un **primer enfoque** asimila la empleabilidad a una competencia profesional propiamente dicha o a un conjunto de competencias profesionales (Van der Heijde y Van der Heijden, 2006). Esta corriente de estudio se basa, pues, en un enfoque disposicional y concibe la empleabilidad como “una constelación de diferencias individuales que predisponen a las personas a adaptarse de forma proactiva a su entorno laboral y profesional”.

El **segundo enfoque** identifica la empleabilidad como la percepción de las propias posibilidades de obtener y mantener un empleo (Berntson y Marklund, 2007; Berntson, Näswall y Sverke, 2008; Rothwell y Arnold, 2007; Rothwell, Herbert y Rothwell, 2008; Rothwell, Jewell y Hardie, 2009; Vanhercke et al., 2014). Este enfoque hace hincapié en la importancia de la valoración subjetiva, ya que supone que los individuos actúan más en función de sus percepciones que de la realidad objetiva.

CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES DE STAFF

El test **STAFF** ha sido desarrollado para medir la empleabilidad, entendida como la habilidad del individuo para adaptarse de forma proactiva a las exigencias del entorno laboral. Pertenece a la categoría de los **tests situacionales**, y se plantea como un instrumento fácil de administrar. Está compuesto por **26 escenarios**, cada uno de los cuales consta de 4 alternativas de respuesta. La persona a la que se le aplica STAFF se tiene que enfrentar a situaciones concretas que le obligan a elegir entre diferentes comportamientos, a menudo opuestos, con el fin de anticipar su respuesta ante situaciones similares. Comparando las elecciones de la persona con las elecciones normativas dentro de un contexto laboral determinado, es posible evaluar el nivel de adaptabilidad de la persona ante cambios de rol, función o progresión profesional.



LOS TESTS SITUACIONALES

Los tests situacionales (Situational Judgement Test; Champion y Ployhart, 2013; Schmitt y Chan, 2006) plantean una serie de **escenarios laborales realistas** (de manera escrita) y examinan cómo responde la persona ante las cuestiones relativas a las intenciones o sus hipotéticas reacciones.

Normalmente, cada situación presenta cuestiones críticas o problemáticas que pueden resolverse mediante el uso de conocimientos, habilidades,

capacidades u otras competencias personales y profesionales. La persona que cumplimenta el test ha de indicar cómo se comportaría en cada una de las situaciones planteadas en los diferentes escenarios, seleccionando una de las alternativas de respuesta que se proponen. Las respuestas obtenidas proporcionan información útil para conocer las características de **personalidad, actitudes** y/o **habilidades** de la persona (Champion y Ployhart, 2013).

“

Los tests situacionales miden la capacidad de una persona para valorar la eficacia de posibles estrategias de manejo de situaciones problemáticas.

”

VENTAJAS DE LOS TESTS SITUACIONALES

Reducen y contrarrestan el sesgo de deseabilidad social, es decir, la tendencia a responder describiéndose a uno/a mismo/a como mejor o más capaz de lo que realmente es, distorsionando las respuestas.

Aumentan la validez ecológica de la medida debido a su naturaleza “simuladora”.

Proporcionan información más precisa y predictiva sobre los resultados laborales que los instrumentos tradicionales (por ejemplo, los tests de autoevaluación).



DIMENSIONES

Las dimensiones de STAFF han sido desarrolladas para permitir explorar los comportamientos que un individuo pondría en práctica en una situación laboral determinada (potenciales) y compararlos con los comportamientos considerados eficaces (esperados) en los ámbitos característicos de la actividad laboral, como la **gestión del trabajo**, la **relación con los superiores y los compañeros**, así como la **persecución de los valores organizacionales**. A continuación se enumeran las dimensiones medidas por STAFF:

EXTRA ROLE DEMANDS

- Refleja cómo se posiciona la persona en relación con el conjunto de normas organizacionales, ya sean formales o informales, explícitas o implícitas.
- Analiza la relación de la persona con la ética profesional y su capacidad para adherirse a las normas relativas a los valores, implícitas en situaciones que demandan autodisciplina o en las que es posible actuar de forma autónoma.
- Explora el conflicto entre la esfera personal y las exigencias de la organización en diferentes situaciones laborales.

SETBACKS MANAGEMENT

- Explora en qué medida la persona considera que dispone de un conjunto de recursos personales suficientemente amplio, como para permitirle comportarse de forma proactiva en diferentes situaciones profesionales en términos de presión de tiempo, dificultades relacionales y/o operativas.



FLEXIBLE RULES ADAPTATION

- › Refleja la flexibilidad de la persona para adaptarse a las normas dentro de los distintos contextos de referencia.
- › Analiza, en particular, las situaciones que se desvían de las expectativas personales y que pueden requerir un replanteamiento del propio sistema de valores.

CONTEXTUAL ADAPTABILITY

- › Pone a prueba la adaptabilidad de la persona, entendida como la capacidad para aceptar nuevos requerimientos y peticiones, adaptándose a las necesidades cambiantes del entorno laboral, y mostrándose capaz de reorganizar su propio comportamiento en función de los nuevos objetivos y necesidades emergentes.

SELF-CONTROL

- › Refleja el nivel de control de la persona sobre sí misma, su asertividad y su estabilidad emocional frente a situaciones potencialmente frustrantes o exasperantes, en las que hay estresores o exigencias apremiantes.

ACCOUNTABILITY

- › Evalúa la precisión y la minuciosidad de la persona cuando se enfrenta a situaciones que requieren abordar objetivos contextuales.

EN BUSCA DEL CANDIDATO IDEAL

Identificar las competencias deseables asociadas a un rol específico permite seleccionar a los candidatos más adecuados para el puesto, así como fomentar su desarrollo a lo largo de su carrera. Para identificar el perfil del candidato ideal, es importante analizar tres dimensiones asociadas a un rol organizacional específico:

- > Características del **responsable directo**
- > Características de la **situación**
- > Características generales de la **organización**

El análisis de estos tres elementos permite **identificar el perfil** al que cada empleado debería aproximarse lo máximo posible.

Definir las competencias deseables y desarrollar las cualidades propias de cada rol, permite no sólo optimizar los procesos de selección y contratación, sino también poner en marcha intervenciones formativas que ayuden a los empleados a potenciar su figura profesional en el contexto específico de interés. Por tanto, resulta evidente que la gestión de los procesos organizacionales puede beneficiarse de la identificación y el análisis de las características de los candidatos mediante el uso del test STAFF, en el que, dependiendo del rol buscado, unas dimensiones pueden adquirir mayor relevancia que otras.



PUNTOS FUERTES

Utilización en diferentes contextos organizacionales, tanto civiles como militares.

Ágil administración. Su brevedad favorece su empleo en evaluaciones que implican el uso de varios instrumentos.

Buena convergencia entre las puntuaciones factoriales y las puntuaciones medias, lo que facilita su uso.

Al ser un test situacional, mitiga el sesgo de deseabilidad social. Por lo tanto, demuestra ser un instrumento resistente a los procesos de distorsión.

La naturaleza simuladora del test proporciona información más precisa, que predice mejor el rendimiento laboral, en comparación con los instrumentos tradicionales.



STAFF ayuda a las organizaciones a comparar el comportamiento de los empleados con las conductas esperadas. Además, puede utilizarse tanto para seleccionar a nuevos candidatos, como para identificar en el personal puntos fuertes y áreas a desarrollar.

Dentro de las organizaciones, el cuestionario se puede emplear para:

- ▶ **Seleccionar** a los candidatos más adecuados para las funciones requeridas en la fase inicial.
- ▶ **Identificar** entre los empleados a aquellos que poseen las características más adecuadas para un cambio de función y la asunción de nuevas responsabilidades.
- ▶ **Programar intervenciones** de formación sobre las necesidades emergentes de los trabajadores para, de tal forma, dar valor a sus competencias e implementar aquellas necesarias para fomentar el crecimiento personal y organizacional.
- ▶ **Evaluar** posteriormente los resultados de las intervenciones de formación programadas.

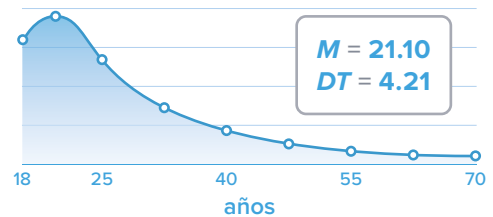
MUESTRA NORMATIVA Y PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS



Muestra

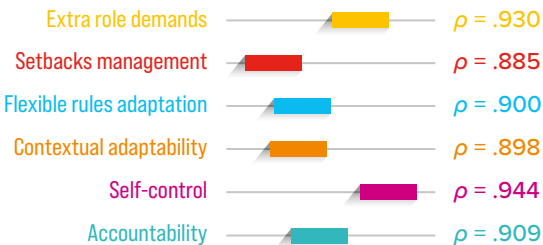


Edad



Consistencia interna

La fiabilidad se calculó mediante el coeficiente ρ . Los coeficientes de todas las dimensiones de STAFF resultan más que aceptables.



Fiabilidad test-retest

132 trabajadores pertenecientes a la muestra de estandarización



Las correlaciones test-retest se sitúan entre $r_{\min} = .400$ y $r_{\max} = .635$ demostrando la estabilidad de cada dimensión del cuestionario a lo largo del tiempo.

Validez externa

Se calcularon una serie de correlaciones entre las dimensiones de STAFF y algunos índices de adaptación laboral (**Work Engagement** y **Burnout**).

UWES
Utrecht Work Engagement Scale



MBI-GS
Maslach Burnout Inventory General Survey

- > **Extra Role Demands** correlaciona positivamente con el compromiso laboral y negativamente con el cinismo, lo que sugiere que los trabajadores que tienden a gestionar más eficazmente los compromisos laborales que van más allá de las tareas requeridas por su rol invierten más energía en su trabajo y presentan niveles más bajos de síntomas de inadaptación laboral.
- > **Accountability** y **Flexible Rules Adaptation** correlacionan positivamente con Work Engagement y algunas de sus subdimensiones, y negativamente con Burnout y algunas de sus subdimensiones, lo que sugiere que quienes tienden a ser más precisos, flexibles y a adaptarse mejor a las diversas circunstancias laborales, también rinden mejor en su trabajo.

WORK ENGAGEMENT

Estado de ánimo positivo y satisfacción con el propio trabajo, caracterizado por el vigor, la dedicación y la inmersión.

BURNOUT

Estado mental caracterizado por el agotamiento, el cinismo y la disminución de la eficacia profesional.

GUÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN Y LA PUNTUACIÓN



ADMINISTRACIÓN

en línea
presencial o
en remoto



TIEMPO

unos 20 minutos



PUNTUACIÓN

en la plataforma
de evaluación en
línea



TIPO DE INFORME

informe
interpretativo

ADMINISTRACIÓN

Administración en línea

El test STAFF se administra a través de la plataforma de evaluación en línea de Giunti Psychometrics y tiene una duración aproximada de 20 minutos.

Para proceder a la administración, basta con que la persona evaluada se conecte a la **plataforma en línea de Giunti Psychometrics** y acceda al cuestionario siguiendo las instrucciones que aparecerán en la pantalla. La información personal y las respuestas se registrarán en tiempo real durante la cumplimentación del test.

El cuestionario se puede administrar de manera presencial o en remoto. Para proceder a la administración a distancia, será posible generar un enlace directamente dentro de la plataforma y enviarlo a la persona, que podrá realizar la prueba en cualquier momento.

Otras modalidades de administración

- › En contextos específicos, también es posible administrar este instrumento en la modalidad de papel y lápiz. Para dicha modalidad, basta con disponer del **cuestionario** en el que la persona indicará sus respuestas. Las instrucciones para cumplimentarlo están incluidas en el mismo y pueden ser leídas tanto por la persona evaluada, como por el examinador.
- › Si se necesita administrar la prueba a un gran número de personas, también es posible utilizar la **hoja de respuestas de lectura óptica**, en la que el candidato tiene que incluir sus respuestas y registrar sus datos personales. En este caso, el examinador ha de recordarle a la persona que no escriba en el cuestionario, sino que utilice únicamente la hoja de respuestas de lectura óptica para anotar las respuestas.



El material necesario para llevar a cabo la administración de STAFF con papel y lápiz está disponible previa solicitud. Para más información, escribir a talent@giuntipsy.com.

Condiciones ambientales

El entorno de aplicación debe ser **tranquilo**, así como estar **bien iluminado** y **libre de distracciones** para fomentar la atención y la concentración. Si se decide administrar en línea y a distancia, hay que hacer énfasis en guiar a la persona en la preparación del entorno, animándola a elegir un lugar cómodo, aislado y alejado de fuentes de distracción.



Advertencias para el examinador

El examinador no debe parafrasear, explicar o aclarar términos. Únicamente debe ayudar en caso de que surjan dudas sobre el proceso de cumplimentación.

El examinador puede presentar el cuestionario como una tarea que exige analizar determinados **escenarios** relacionados con circunstancias habituales de la vida laboral de cada uno. Se le pide a la persona que comprenda la naturaleza del escenario, reflexione sobre él durante un momento y luego seleccione, entre los distintos tipos de comportamiento propuestos, el que corresponde al **comportamiento** que habría adoptado **en esa situación**. Si surge alguna duda o confusión durante la administración, el examinador puede ofrecer aclaraciones sobre el procedimiento o la forma de cumplimentar el cuestionario. Sin embargo, se han de **evitar** por completo **las explicaciones** destinadas a aclarar el contenido del escenario y la comprensión del mismo. Por ejemplo, no se debe reformular ni parafrasear un escenario. Se ha de evitar cualquier intervención del examinador que esté dirigida a mejorar la comprensión, así como cualquier acción o actitud que sugiera la respuesta a dicho escenario.



STAFF puede ser utilizado por profesionales encargados de la selección de personal o de la evaluación del potencial, tanto en procesos de *Assessment Centre* como de *Individual Assessment*.

La responsabilidad de la correcta utilización e interpretación de los resultados de STAFF recae en el profesional. Se presupone que todo profesional que utilice esta herramienta de evaluación cuenta con un nivel adecuado de **competencia**, demuestra **conciencia ética** y tiene un conocimiento profundo y detallado de las directrices que rigen su uso e interpretación.

PUNTUACIÓN

La puntuación de STAFF se puede generar a través de la **plataforma de evaluación en línea** de Giunti Psychometrics. En el caso de la administración en línea, la puntuación es emitida automáticamente por la plataforma, ya que las respuestas se registran en tiempo real durante la cumplimentación del cuestionario.

En el caso de la administración con lápiz y papel, una vez que la persona ha rellenado el cuestionario o la hoja de respuestas, el administrador introduce las respuestas manualmente mediante el teclado del ordenador en la correspondiente plantilla de la plataforma. Antes de proceder, es importante comprobar que la persona ha cumplimentado la parte relativa a los datos personales. Una vez obtenida la puntuación, se podrá descargar el **informe** interpretativo de STAFF, en el que se presentan y comentan las puntuaciones de la persona. Sólo el examinador está autorizado a descargar el informe digital generado por la plataforma de evaluación en línea.



La plataforma calcula las puntuaciones estandarizadas en una escala de 10 puntos denominada STEN (Standard Ten Score). Las puntuaciones pueden oscilar de 1 a 10 y permiten una lectura rápida e intuitiva de los resultados. La escala STEN tiene $M = 5.5$ y $DT = 2$.



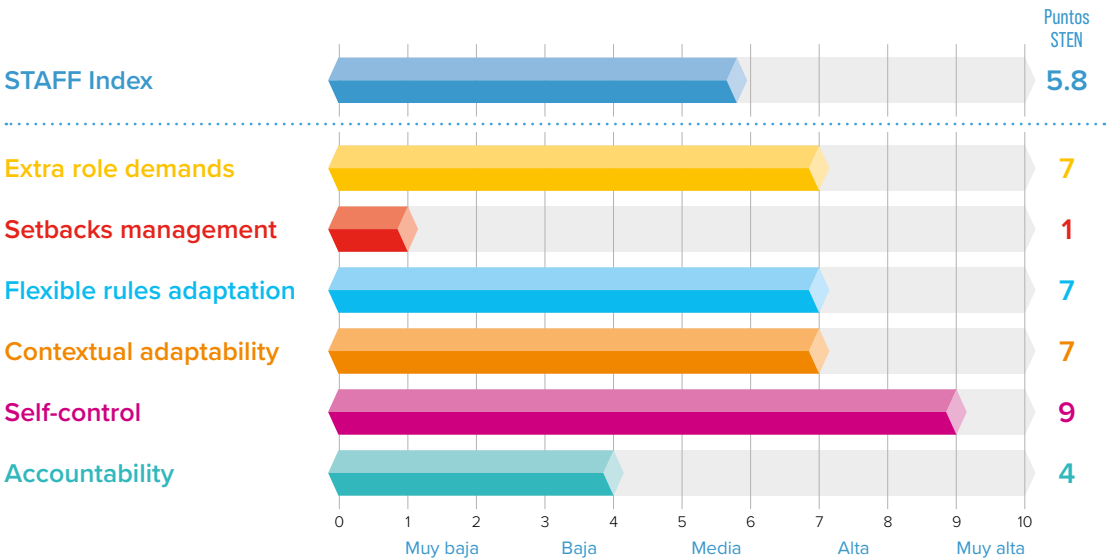
INFORME INTERPRETATIVO

El informe interpretativo de STAFF proporciona información útil en la fase inicial de la selección de personal y en la evaluación de los candidatos en un ámbito organizacional determinado, lo que permite identificar a aquellas personas que poseen las características más adecuadas para los roles requeridos. Así pues, gracias a la información recogida, el profesional puede definir el perfil de empleabilidad de una persona y calibrar las intervenciones formativas posteriores. El informe proporciona las **puntuaciones** obtenidas para cada dimensión y los **perfiles descriptivos** que caracterizan dichas puntuaciones. El **índice global** o STAFF Index, resume el rendimiento global de la persona y requiere ser evaluado según las puntuaciones que esta haya obtenido en las 6 dimensiones del test. El informe interpretativo de STAFF se divide en dos secciones:

- Resumen de las puntuaciones y STAFF Index.
- Perfil descriptivo de la puntuación obtenida para cada dimensión.

PUNTUACIONES DE STAFF

Puntuación	Clasificación
1-2	Muy baja
3-4	Baja
5-6	Media
7-8	Alta
9-10	Muy alta



En las secciones siguientes se presentan las características que distinguen a las personas que obtienen puntuaciones altas y puntuaciones bajas en las dimensiones de STAFF.

EXTRA ROLE DEMANDS

PUNTUACIONES ALTAS

La persona demuestra una gran disposición a aceptar las normas y a actuar de acuerdo con lo que se le pide. Responde a las exigencias organizacionales incluso en casos de urgencia, anteponiendo a veces dichas exigencias a sus propios deseos y/o necesidades.

La persona demuestra dificultades para aceptar las normas y actuar de acuerdo con lo que se le pide. En casos de urgencia o ante la necesidad de proteger sus propias necesidades y/o deseos, puede no responder a las exigencias organizacionales.

PUNTUACIONES BAJAS

SETBACKS MANAGEMENT

PUNTUACIONES ALTAS

En situaciones laborales demandantes, la persona se siente segura de sus propias ideas y las comparte para tratar de influir en el resto del grupo. Ante los fracasos/dificultades, sabe contener la frustración y la decepción, así como hace uso de sus recursos personales para reaccionar de manera rápida y adecuada.

En situaciones laborales demandantes, la persona puede no sentirse suficientemente segura de sus propias ideas e inclinarse por las que expresa la mayoría. Ante los fracasos/dificultades, puede sentirse decepcionada y necesitar tiempo para recuperarse del desánimo. Es posible que no siempre se sienta capaz de reaccionar con prontitud.

PUNTUACIONES BAJAS



FLEXIBLE RULES ADAPTATION

PUNTUACIONES ALTAS

La persona considera que la consecución de los objetivos organizacionales tiene prioridad sobre el estricto cumplimiento de los procedimientos. Posee una buena capacidad para adecuar sus propias convicciones. Afronta eficazmente problemas que demandan formas de resolverlos distintas a las que conoce, así como acepta tareas que implican seguir prácticas diferentes de las habituales, asumiendo la responsabilidad. También, se muestra tolerante con los puntos de vista diferentes del suyo.

La persona considera que la consecución de los objetivos organizacionales es secundaria respecto al estricto cumplimiento de los procedimientos, aunque estos no sean funcionales. Tiende a no alterar sus convicciones, sobre todo si están arraigadas en experiencias pasadas. Puede que le resulte pesado abordar problemas que requieran formas de resolverlos distintas de las que conoce y que evite encargos de cierta responsabilidad que requieran un enfoque diferente del propio. No siempre es tolerante con puntos de vista que no sean los suyos.

PUNTUACIONES BAJAS

CONTEXTUAL ADAPTABILITY

PUNTUACIONES ALTAS

La persona se adapta bien a las decisiones y a las exigencias organizacionales, incluso cuando se desvían de sus propias expectativas, al considerarlas funcionales para la organización. Cuando lo que se le pide está en marcado contraste con sus propios objetivos u opiniones, manifiesta su punto de vista aunque, de todos modos, se adapta. Se amolda a las demandas sin renunciar por completo a sus propios intereses y formas de actuar, sino intentando integrarlos con las necesidades de la organización.

La persona tiene dificultades para adaptarse a las decisiones y exigencias organizacionales, sobre todo cuando se desvían de sus expectativas. Cuando lo que se le pide contrasta con sus objetivos u opiniones, puede mostrar resistencia o, por el contrario, adoptar un comportamiento pasivo, evitando compartir su punto de vista. Tiende a anteponer sus propios intereses y formas de actuar a las necesidades de la organización.

PUNTUACIONES BAJAS

SELF-CONTROL

PUNTUACIONES ALTAS

La persona muestra una buena capacidad para manejar situaciones frustrantes o exasperantes, consiguiendo poner en práctica comportamientos adaptativos incluso en situaciones críticas. En caso de conflicto, encuentra la manera de compartir su punto de vista y, si es necesario, expresa su desacuerdo. Prefiere la reconciliación y la confrontación a la ruptura de relaciones. Incluso en la adversidad, persigue los objetivos asignados sin aplazarlos.

La persona puede tener dificultades para manejar situaciones frustrantes o exasperantes, reaccionando de una manera que no siempre favorece la resolución de las cuestiones críticas. En caso de conflicto, prefiere evitar las tensiones, aunque ello suponga renunciar a explicar su punto de vista y a compartir su opinión. Prefiere el distanciamiento a la confrontación directa. Puede aplazar la ejecución de una tarea asignada y dedicarse a ella en el último momento.

PUNTUACIONES BAJAS

ACCOUNTABILITY

PUNTUACIONES ALTAS

La persona está dispuesta a dejar de lado sus intereses personales para satisfacer las necesidades organizacionales. Lleva a cabo su trabajo con minuciosidad y precisión, y en las tareas que requieren una dedicación prolongada ofrece una imagen de clara profesionalidad. Realiza su trabajo revisando los distintos pasos, a los que presta la debida atención. Muestra buena disposición incluso en circunstancias caracterizadas por la urgencia y la poca antelación o cuando se le pide que gestione el trabajo de forma distinta a la suya.

La persona tiende a centrarse en sus objetivos personales y a descuidar en ocasiones las necesidades y/o exigencias organizacionales. Puede mostrar cierta dificultad para llevar a cabo el trabajo con minuciosidad y precisión, especialmente en las tareas que requieren una dedicación prolongada. Es posible que no realice su trabajo revisando los diferentes pasos, al considerar esta actividad innecesaria. En circunstancias caracterizadas por la urgencia y la poca antelación, o cuando se le pide que gestione el trabajo de forma distinta a la suya, cabe esperar que a veces se niegue.

PUNTUACIONES BAJAS

STAFF EN LA PRÁCTICA: UN PROCESO DE SELECCIÓN

OBJETIVO DE LA SELECCIÓN

Importante empresa internacional del sector del transporte y la logística con sede en Alemania busca personal para el puesto de especialista en cadena de suministro.

Las páginas siguientes contienen la presentación, el análisis y la descripción de dos perfiles obtenidos durante un proceso de selección que incluye, entre otras cosas, la administración de STAFF. La información sobre la evaluación y el material biográfico ha sido modificada para proteger la intimidad de las personas evaluadas y, de esta forma, respetar los criterios éticos de evaluación. Asimismo, se comentan los resultados de la administración de STAFF y de la entrevista en profundidad, así como se ofrece una breve interpretación de los mismos.

El análisis del perfil de **empleabilidad** de los candidatos tiene lugar dentro de un proceso de selección organizado por una importante empresa mundial del sector del transporte y la logística con sede en Alemania.

Los candidatos compiten por el puesto de **especialista en cadena de suministro**. Esta figura deberá ocuparse de la mejora de las operaciones relativas a la cadena de suministro y de la gestión de los envíos hacia y desde el mercado exterior, interactuando con los clientes internos (compañeros de los departamentos de producción, almacén, compras y comercial) y externos. Mientras informa al director de la cadena de suministro, se encargará de estudiar y definir las estrategias operativas más convenientes para mejorar todo el proceso de envío.

En función de las necesidades de la empresa, se ha puesto en marcha un proceso de selección que incluye el uso de diversas pruebas, entre ellas la administración de STAFF.

Las características del perfil buscado son las siguientes:

- Grado en Ingeniería de la Organización Industrial o en Economía y Gestión.
- 1 o 2 años de experiencia en el puesto en sectores similares (cadena de suministro de bienes y servicios).
- Conocimientos de inglés acreditados por organismos certificadores oficiales (nivel C1).
- Conocimientos de alemán acreditados por organismos certificadores oficiales (nivel B2).
- Disponibilidad para viajar al extranjero.
- Titulación de postgrado (másteres) en el ámbito de la logística como requisito adicional.

Además, para el puesto se requiere:

- Capacidad para trabajar en equipo y buenas aptitudes para la comunicación y las relaciones interpersonales.
- Capacidad para planificar y organizar sistemáticamente el trabajo y las actividades.
- Flexibilidad y capacidad para trabajar en un entorno dinámico y en constante evolución.
- Capacidad para manejar situaciones potencialmente frustrantes y tolerancia al estrés.
- Actitud proactiva y orientación hacia los objetivos.



Fases del proceso de selección

1

115 personas respondieron al anuncio.

2

El primer proceso de **selección de CV** permitió identificar a 75 candidatos que poseían las capacidades básicas e imprescindibles requeridas para el puesto (como la titulación académica y experiencia profesional).

3

Posteriormente, se aplicó el **test STAFF** a los 75 candidatos en modalidad *online*. Al terminar las administraciones, se extrajeron de la plataforma de evaluación de Giunti Psychometrics las puntuaciones obtenidas por los candidatos, con el fin de establecer una clasificación de los mejores mediante el uso de la puntuación global STAFF Index.

4

A partir de esta lista preliminar, los 20 candidatos con mayor puntuación fueron seleccionados para pasar a la siguiente fase del proceso de selección, que incluía pruebas adicionales, entre ellas una **entrevista en profundidad**.

Los dos perfiles descritos a continuación, pese a ser considerablemente diferentes, permiten analizar las 6 dimensiones de empleabilidad del test STAFF, destacando los puntos fuertes y las áreas de mejora de los candidatos evaluados, y efectuar una lectura integrada de las puntuaciones, teniendo en cuenta también los resultados de la entrevista en profundidad.



JUAN

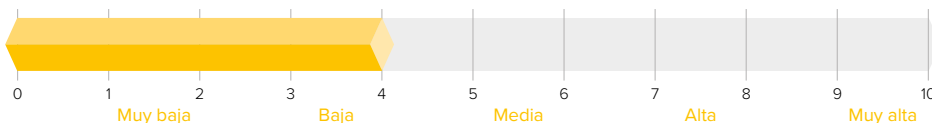
STAFF
Index

P. Sten
6.7

Juan es graduado en Ingeniería de la Organización Industrial y trabaja desde hace un año como especialista júnior en cadena de suministro en una empresa del sector alimentario. En el STAFF Index, Juan obtuvo una puntuación de 6.7. A continuación se presenta y comenta su perfil de empleabilidad, haciendo referencia también a la entrevista en profundidad.

EXTRA ROLE DEMANDS

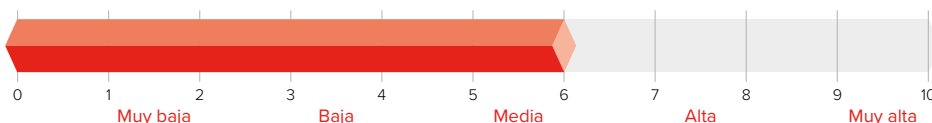
P. Sten
4



Tanto la puntuación obtenida en la dimensión Extra Role Demands como la entrevista en profundidad, ponen de manifiesto que, en ocasiones, Juan podría mostrar poca disposición a aceptar e interiorizar las normas organizacionales. En situaciones en las que se le pide que elija entre la defensa de sus propias necesidades/deseos y las urgencias/exigencias organizacionales, declara tener **algunas dificultades para organizar las actividades y el tiempo** de forma que se ajusten a lo que le piden sus superiores. Juan afirma haber vivido en el pasado una situación de conflicto entre las exigencias organizacionales y la esfera personal, en la que se decantó por esta última.

SETBACKS MANAGEMENT

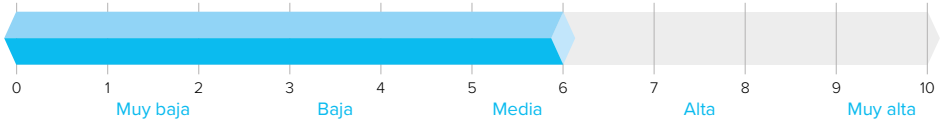
P. Sten
6



Ante situaciones laborales imprevistas o urgentes, Juan declara no sentirse siempre seguro de sus propias ideas: si bien expresa su propio punto de vista, prefiere inclinarse por las preferencias de la mayoría. Frente a las dificultades, aunque no se sienta totalmente a la altura, intenta hacerlo lo mejor posible. No obstante, se considera suficientemente **capaz de desplegar un amplio y consolidado bagaje de recursos personales**. Esto le permite, generalmente, mantener un comportamiento proactivo en las diversas situaciones profesionales. Ante las emergencias organizacionales, **prefiere no correr riesgos**, dejando a veces de lado sus intuiciones. Cuenta que, en una ocasión, trató de presentar algunas propuestas operativas a su superior para, posteriormente, inclinarse por la estrategia aceptada por la mayoría de los miembros del grupo. Frente a los fracasos, Juan puede sentirse algo desanimado y decepcionado, pero, con el tiempo, es **capaz de reaccionar** y recuperar una valoración positiva de su autoeficacia.

FLEXIBLE RULES ADAPTATION

P. Sten
6

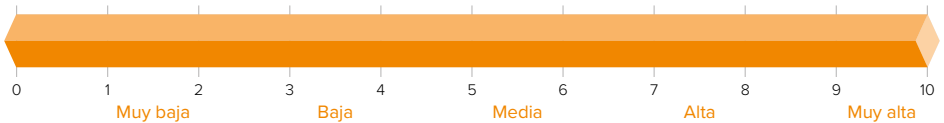


Juan manifiesta una tendencia moderada a **considerar como prioritaria la consecución de los objetivos organizacionales**, a expensas del cumplimiento estricto de los procedimientos. Muestra disposición, si es necesario, a **alterar sus convicciones**, aunque estén arraigadas en experiencias laborales anteriores. Cuenta con buenas habilidades para abordar problemas que requieren nuevas formas de resolución, aunque no siempre busca activamente tareas y actividades que impliquen prácticas diferentes de las habituales. Incluso, está dispuesto a aceptar encargos de cierta responsabilidad y que impliquen la adopción de un enfoque distinto al suyo, rara vez mostrándose tenso y preocupado. Juan parece suficientemente **tolerante hacia los puntos de vista diferentes** y muestra un marcado interés tanto por adquirir nuevos conocimientos, como por experimentar en diferentes contextos con cierta variabilidad de estímulos.

La entrevista en profundidad también pone de manifiesto que se trata de una persona muy curiosa y orientada hacia el cambio, por lo que a veces puede aburrirse fácilmente al realizar tareas repetitivas. Cuando se enfrenta a retos organizacionales, recurre a su bagaje de conocimientos y experiencias al mismo tiempo que permanece abierto a lo nuevo.

CONTEXTUAL ADAPTABILITY

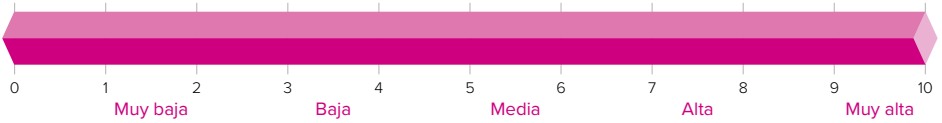
P. Sten
10



Juan **se adapta enseguida a las decisiones y exigencias organizacionales**, incluso cuando se desvían de sus expectativas, pues las considera funcionales para la empresa. Si estas contrastan fuertemente con sus objetivos u opiniones, expresa su punto de vista pero, en cualquier caso, poniendo en práctica lo que se le pide. Se amolda completamente a los comportamientos dictados por el contexto laboral, tratando de integrar, siempre que sea posible, sus propios intereses con las exigencias y necesidades organizacionales. Juan también suele mostrar una gran **disponibilidad y prontitud frente a los cambios organizacionales**, que aborda con compromiso y dedicación. Se toma en serio las tareas y funciones que se le asignan, incluso en situaciones en las que podría recurrir a tácticas y escapatorias. Durante la entrevista en profundidad, Juan afirma que en el pasado aceptó realizar tareas distintas a las habituales y que es consciente de la necesidad de cambio que plantea el entorno laboral.

SELF-CONTROL

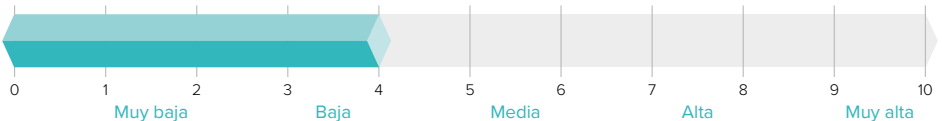
P. Sten
10



Juan muestra una significativa **capacidad para manejar situaciones frustrantes o provocativas**, encontrando formas de compartir su punto de vista y, si es necesario, expresando su desacuerdo, aunque esto pueda llevar a una confrontación directa. En caso de conflicto con sus compañeros, Juan prefiere la reconciliación al distanciamiento y a la ruptura de relaciones. Es **capaz de gestionar el trabajo bajo presión**, organizando de forma excelente el tiempo disponible, en coherencia con las tareas y las actividades que ha de llevar a cabo, y afrontando las dificultades relacionales y operativas con un nivel de seguridad considerable. Por tanto, Juan es capaz de perseguir con puntualidad los objetivos que se le asignan sin procrastinar. Los resultados de STAFF y la entrevista en profundidad sugieren un perfil capaz de abordar de manera adecuada las diversas situaciones, ya sean más o menos problemáticas, sin experimentar cambios de humor.

ACCOUNTABILITY

P. Sten
4



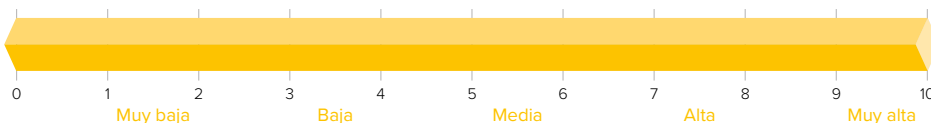
Juan **tiende a centrarse en sus objetivos personales**, descuidando en ocasiones las necesidades organizacionales. La puntuación obtenida en la dimensión Accountability indica que puede experimentar algunas dificultades para llevar a cabo las tareas y funciones que requieren una dedicación prolongada, minuciosidad y precisión. Estos aspectos se confirman en gran medida en su discurso, que revela que Juan presta más atención a la visión de conjunto que a los detalles. La necesidad de perseguir sus propios objetivos también puede llevarle a **ser precipitado** a la hora de llevar a cabo una tarea, así como a saltarse pasos monótonos pero importantes. Aunque Juan comprende las necesidades de una organización dinámica, es posible que las rechace en determinadas circunstancias, especialmente en las que se caracterizan por la urgencia, la poca antelación o la gestión del trabajo de una manera distinta de la suya.



Sofía lleva 10 meses trabajando en el sector de la electrónica encargándose de la logística y, tras graduarse en Economía, acaba de terminar un máster en Dirección de Empresas Logísticas y de la Cadena de Suministro. En el STAFF Index, Sofía ha obtenido una puntuación equivalente a 6. A continuación se presenta y comenta su perfil de empleabilidad, haciendo referencia también a la entrevista en profundidad.

EXTRA ROLE DEMANDS

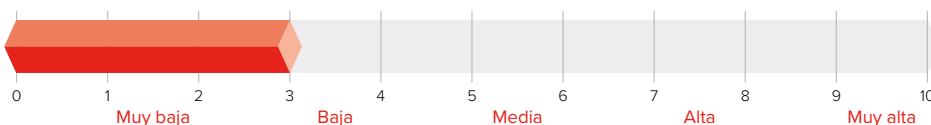
P. Sten
10



Si nos fijamos en las puntuaciones obtenidas en la dimensión Extra Role Demands, Sofía manifiesta una **marcada disposición a aceptar las normas** y el mandato de la empresa, así como a organizar sus acciones de acuerdo con lo que se le pide. Muestra una excelente y **rápida capacidad de respuesta a las necesidades de la organización**, incluso en casos de urgencia y a expensas de sus propias necesidades y/o deseos. De acuerdo con lo que se desprende de la administración de STAFF y de la entrevista en profundidad, Sofía no siente la necesidad de salirse de lo previsto a nivel organizacional, incluso cuando no se ajusta a sus propias intenciones. Esto podría indicar que está muy atenta a las jerarquías y a las dinámicas de poder en el entorno laboral. La puntuación de STAFF sugiere que Sofía tiende a dejar de lado sus propias necesidades y deseos para satisfacer las exigencias de la organización, aunque revela también una posible falta de capacidad de negociación, lo que podría suponer una limitación a largo plazo.

SETBACKS MANAGEMENT

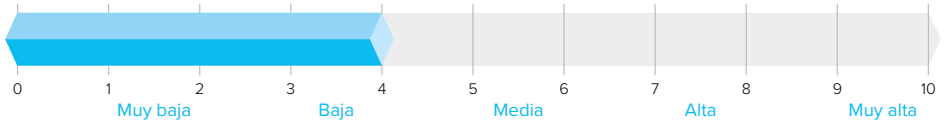
P. Sten
3



Ante los imprevistos, Sofía puede no sentirse suficientemente segura de sus propias ideas e inclinarse por las preferencias de la mayoría. Esto podría indicar una **dificultad para expresar sus ideas** y defender su postura ante las situaciones más críticas, lo que representa una limitación a largo plazo, especialmente en contextos en los que es importante expresar una opinión personal firme y definida. Por otro lado, la entrevista también revela una **buena predisposición a trabajar en equipo** y a colaborar para alcanzar un objetivo común. Ante un fracaso, Sofía podría necesitar tiempo para recuperarse del desánimo y contar con un apoyo adecuado para superar las dificultades. En cualquier caso, tanto la puntuación obtenida en la dimensión Setbacks Management, como la entrevista en profundidad, ponen de manifiesto cierta tendencia a no sentirse plenamente a la altura, así como **falta de confianza** en sus propias capacidades, lo que podría limitar su potencial de crecimiento y desarrollo.

FLEXIBLE RULES ADAPTATION

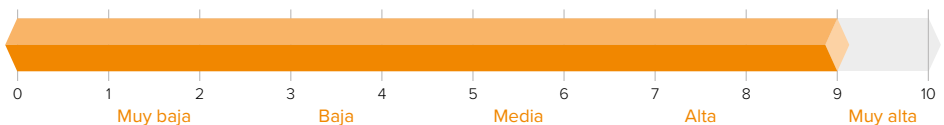
P. Sten
4



Sofía **prefiere atenerse a los procedimientos**, aunque estos no favorezcan la consecución de los objetivos organizacionales más amplios. Esto podría indicar que respeta las normas y jerarquías dentro de la organización, pero también puede estar limitando su capacidad para adaptarse a situaciones imprevistas o para encontrar soluciones creativas a los problemas. Declara que en ocasiones es **reacia a alterar sus convicciones**, sobre todo cuando se basan en experiencias pasadas, lo que podría limitar su capacidad de aprender y evolucionar. Sofía parece tener dificultades para enfrentarse a problemas que requieren formas de resolverlos distintas de las que conoce y, también, para adaptarse a situaciones nuevas o imprevistas. Por tanto, tiende a evitar las tareas que exigen seguir prácticas diferentes de las habituales, pues experimenta tensión y preocupación ante la idea de un posible fracaso. Sofía puede mostrar poca tolerancia hacia puntos de vista distintos al suyo, lo que indica una cierta rigidez mental y una **dificultad para aceptar las opiniones de los demás**. Esto debilita su capacidad para manejar constructivamente las situaciones de conflicto.

CONTEXTUAL ADAPTABILITY

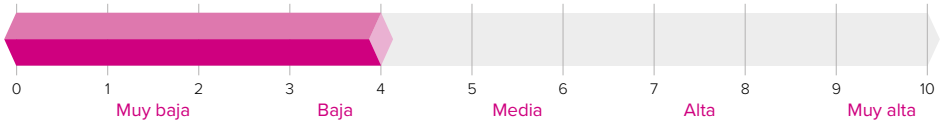
P. Sten
9



Sofía parece ser una persona muy propensa a respetar las decisiones y exigencias organizacionales, incluso cuando estas se desvían de sus expectativas u objetivos personales. En estos casos, sin dejar de expresar su propio punto de vista, Sofía se amolda completamente a los comportamientos dictados por el contexto laboral, tratando de integrar en la medida de lo posible sus propios intereses con las exigencias y necesidades de la organización. Esto indica una gran flexibilidad y **capacidad de adaptación a las dinámicas y las normas del entorno** laboral. Sofía se preocupa por el bienestar de la organización y manifiesta una gran disponibilidad y agilidad frente a los cambios organizacionales. Por tanto, en sus acciones se observa cierta predisposición a trabajar por el bien común, incluso a expensas de sus propios intereses personales. Su evidente **flexibilidad y disponibilidad frente a los cambios** en el contexto organizacional podría ser una ventaja en un entorno laboral en constante evolución

SELF-CONTROL

P. Sten
4

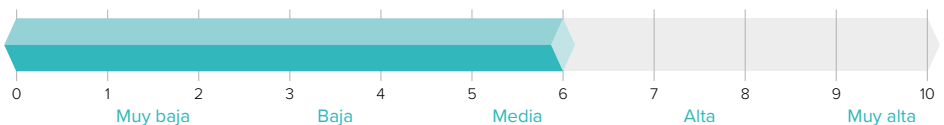


La puntuación obtenida en la dimensión Self-control pone de manifiesto que Sofía puede tener **dificultades para manejar situaciones frustrantes** o exasperantes, al reaccionar de una manera que no siempre favorece la resolución de las cuestiones críticas. En caso de conflicto, **prefiere evitar las tensiones**, aunque ello suponga renunciar a explicar su punto de vista y a compartir su opinión. Por tanto, ante situaciones conflictivas, parece considerar la evitación como el método de resolución ideal, a expensas de la confrontación directa.

Esta tendencia podría limitar su capacidad para comunicarse de manera eficaz, manejando el conflicto y debatiendo de forma constructiva, lo que sugiere una cierta inestabilidad emocional y la necesidad de aislarse ante situaciones estresantes. Con respecto a la organización de su trabajo, Sofía muestra cierto margen de crecimiento y mejora. Durante la entrevista en profundidad, se pone de manifiesto que evitar las situaciones conflictivas llevó a Sofía en el pasado a aplazar la ejecución de las tareas asignadas y a dedicarse a ellas sólo en el último momento.

ACCOUNTABILITY

P. Sten
6



A partir del análisis de la puntuación de la dimensión Accountability, Sofía parece ser una persona moderadamente reflexiva que está dispuesta a dejar de lado sus intereses personales para satisfacer las necesidades y las exigencias organizacionales. Muestra ser bastante capaz de **llevar a cabo las tareas con minuciosidad y precisión**. En aquellas que requieren una dedicación prolongada, ofrece una imagen de profesionalidad media, caracterizándose por la adecuada calidad de su trabajo y por la atención a los detalles. En circunstancias marcadas por la urgencia y la poca antelación, o cuando se le pide que realice el trabajo de una forma distinta a la suya, Sofía muestra una disponibilidad moderada. Durante la entrevista en profundidad, Sofía también se describe a sí misma como una persona fiable, capaz de trabajar bajo presión y de manejar situaciones de emergencia con rapidez y eficacia.

RESULTADOS DE LA SELECCIÓN

El examen de los perfiles STAFF y las conversaciones pormenorizadas que se mantuvieron durante la entrevista individual, permitieron evaluar a los dos candidatos en función de las necesidades de la empresa, con el fin de determinar qué perfil era el más adecuado para el puesto requerido. A continuación, el departamento de RR.HH. de la empresa proporcionó al director de contratación una valoración que tenía en cuenta todos los elementos anteriormente expuestos.



JUAN

El perfil de empleabilidad de Juan se caracteriza por un gran interés hacia el aprendizaje y la experimentación en diferentes contextos, así como por la curiosidad y la propensión al cambio. Juan se adapta a las decisiones y a las exigencias organizacionales, expresando abiertamente su opinión y, en caso de que esta no coincida, buscando la conciliación. Podría tener dificultades para completar tareas que requieren una dedicación prolongada y atención a los detalles, y su inclinación por sus propios objetivos personales le llevaría en ocasiones a descuidar las necesidades organizacionales. En cuanto a la gestión de las emociones y las relaciones interpersonales, las puntuaciones obtenidas en el test STAFF ponen de manifiesto que Juan se caracteriza por una buena capacidad para gestionar las situaciones frustrantes o exasperantes: encuentra la manera de compartir su punto de vista y, si es necesario, expresa su desacuerdo, aunque esto pueda llevar a una confrontación directa. En general, Juan parece ser capaz de hacer frente a diferentes situaciones, incluso a las más complejas y emocionalmente duras, sin experimentar cambios de humor, por lo que logra controlar sus reacciones ante los estresores.



SOFÍA

El perfil de Sofía se caracteriza por una gran disposición a aceptar la normativa de la empresa y muestra una excelente capacidad para organizar sus acciones de manera que se ajusten a lo que se le pide. Esta actitud indica una gran atención a las jerarquías y a las dinámicas de poder en el entorno laboral, pero también podría sugerir una falta de iniciativa o creatividad. Las puntuaciones obtenidas en el test STAFF ponen de manifiesto que Sofía muestra una moderada disposición a dejar de lado sus intereses personales para satisfacer las necesidades y demandas de la organización. En el aspecto interpersonal, Sofía muestra cierta predisposición a trabajar en equipo y a colaborar con los demás para alcanzar un objetivo común. Sin embargo, su tendencia a inclinarse por las preferencias de la mayoría podría indicar una cierta dificultad para expresar sus propias ideas y para defender su punto de vista. Dos características importantes de Sofía parecen ser su disponibilidad y prontitud frente a los cambios organizacionales. Por tanto, se puede considerar que una cierta predisposición a trabajar por el bien común, incluso a expensas de los intereses personales, guía sus acciones. En cuanto al manejo de situaciones frustrantes o exasperantes, Sofía prefiere evitar la confrontación directa y opta por el distanciamiento.



Tras considerar los resultados de las pruebas realizadas, entre las que se encuentra STAFF; y teniendo en cuenta los resultados de la entrevista, se pudo orientar a la empresa a elegir a **Juan**, que es el candidato más acorde con las características del puesto que se pretendía cubrir.

En particular, el perfil de Juan dejaba patente la presencia de buenas habilidades interpersonales. La gestión del conflicto, junto con la capacidad de pensamiento crítico y la propensión a la resolución de problemas, resultan esenciales para este tipo de puesto: las frecuentes interacciones con diferentes figuras profesionales requieren que el especialista en cadena de suministro sea capaz de gestionar cualquier cuestión crítica de manera oportuna y eficaz. Durante la entrevista individual, Juan también confirmó y demostró que posee buenas dotes de comunicación, mostrándose dispuesto a compartir su punto de vista y a expresar, en caso necesario, su desacuerdo. Estas características son importantes no sólo para negociar eficazmente con los demás miembros del equipo, sino también para comunicarse de manera apropiada con la figura de referencia, en este caso el director de la cadena de suministro.

Gracias a la evaluación, también se detecta un gran interés por aprender, el deseo de experimentar en diferentes contextos y una propensión al cambio. Aunque hace referencia a su propio bagaje de conocimientos, Juan está dispuesto a cuestionar y alterar sus convicciones

cuando es necesario, lo que sugiere cierta flexibilidad en lo que respecta al trabajo. Su actitud curiosa lo empuja a buscar nuevas soluciones cuando se enfrenta a cuestiones críticas, una competencia que resulta relevante en los contextos de análisis y mejora de procesos.

En conclusión, el perfil de empleabilidad de Juan dejaba patente una mayor predisposición a desenvolverse con éxito en un contexto organizacional que requiera flexibilidad y capacidad para trabajar en equipo dentro de un entorno dinámico, en constante evolución. Todas estas características, identificadas durante el proceso de selección, llevaron a la empresa a plantear una oferta de empleo a Juan.

La evaluación de Juan también puso de relieve algunas posibles áreas de desarrollo de cara a asumir su nuevo rol: aunque posee una fuerte orientación hacia los resultados, con la asunción de más responsabilidades Juan tendrá que concienciarse y considerar las expectativas organizacionales, especialmente cuando estas difieran de sus objetivos personales. La asignación de objetivos realistas y resultados alcanzables, junto con el acceso a las herramientas necesarias para cumplir estas expectativas, podría permitir a Juan crecer en este ámbito.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bass, M. y Stogdill, R. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications (3° ed.)*. New York: The Free Press.
- Bauman, Z. (2007). *Liquid times: Living in an age of uncertainty*. Cambridge: Polity Press.
- Berntson, E. y Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress*, 21 (3), 279-292.
- Berntson, E., Näswall, K. y Sverke, M. (2008). Investigating the relationship between employability and self-efficacy: A cross-lagged analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17 (4), 413-425.
- Campion, M.C. y Ployhart, R.E. (2013). Assessing personality with situational judgment measures: Interactionist psychology operationalized. En N.D. Christiansen y R.P. Tett (ed.), *Handbook of personality at work*. New York: Routledge.
- Collison, D. (2006). Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities. *The Leadership Quarterly*, 17 (2), 179-189.
- Foster, W. (1989). Toward a critical practice of leadership in critical perspectives on educational leadership. En J. Smyth (ed.), *Critical perspectives on educational leadership*. New York: Routledge Falmer.
- Rothwell, A. y Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36, 23-41.
- Rothwell, A., Herbert, I. y Rothwell, F. (2008). Self-perceived employability: Construction and initial validation of a scale for university students. *Journal of Vocational Behavior*, 73 (1), 1-12.
- Rothwell, A., Jewell, S. y Hardie, M. (2009). Self-perceived employability: Investigating the responses of post-graduate students. *Journal of vocational behavior*, 75 (2), 152-161.
- Schmitt, N. y Chan, D. (2006). Situational judgment tests: Method or construct? En J.A. Weekley y R.E. Ployhart (ed.), *Situational judgment tests: Theory, measurement, and application*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Shamir, B. (2007). *From passive recipients to active coproducers: Followers' roles in the leadership process*. En B. Shamir, R. Pillai, M.C. Bligh y M. Uhl-Bien (ed.), *Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl*. Greenwich, CT: Inform Age.
- Tanoff, G.F. y Barlow, C.B. (2002). Leadership and followership: Same animal, different spots? *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 54 (3), 157-165.
- Van der Heijde, C.M. y Van der Heijden, B.I.J.M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resources Management*, 45, 449-476.
- Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E. y De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: A psychological approach. *Personnel Review*, 43 (4), 592-605.



www.giuntipsy.es



UNI EN ISO 9001:2015
UNI EN ISO 14001:2015