

Anàlisi de treball: la seva aplicació en la identificació dels continguts de formació en els comandaments de l'Ertzaintza

MIKEL GORRITI BONTIGUI

Membre de l'Oficina de Modernització Administrativa del Departament de Vicepresidència del Govern Basc

ARANTZA IRUSTA SAINZ

Cap de l'Àrea d'Avaluació del Gabinet del Viceconseller de Seguretat del Govern Basc

131

1. INTRODUCCIÓ

Aquest article pretén explicar el procediment d'identificació de les necessitats formatives per als comandaments que s'ha dut a terme en la Policia Autònoma Basca (Ertzaintza) a partir d'un «qüestionari de necessitats formatives» elaborat amb aquesta finalitat.

El novembre de 1982 l'Ertzaintza surt per primera vegada als carrers del País Basc i, des d'aleshores fins ara, ha anat desplegant els seus efectius per tot el territori de la comunitat i suplantant la Policia Nacional i la Guàrdia Civil en tots els àmbits de la seguretat ciutadana, la investigació criminal i els recursos operatius.

Així, la selecció i la formació dels comandaments de la Policia Basca ha esdevingut una necessitat bàsica del desplegament, com a desenvolupament vertical fonamental de tota policia.

De resultes de les intervencions selectives i formatives prèvies dels psicòlegs del treball i de les organitzacions dels Departament d'Interior del Govern basc, va créixer la consciència que un procés tan transcendent havia de partir d'un coneixement profund de la tasca policial en aquest àmbit de gestió, i per això es va decidir d'iniciar una anàlisi de treball, centrada en el treballador i amb la intenció de generar la matèria prima i els criteris que fessin possible que l'Acadèmia del País Basc dissenyés els instruments de selecció i formació per a un curs de sots-oficials —tercer nivell jeràrquic d'aquesta policia.

Els objectius de l'anàlisi se centraven a identificar quatre components de selectius i formatius relatius a les característiques desitjables en els comandaments: coneixements verbals, destreses, aptituds i trets de personalitat.

Els dos objectius primers s'entien com el marc teòric des dels continguts verbals i com la finalitat formativa des de les destreses, mentre que els dos darrers es consideraven els continguts predictius de l'aprenentatge i, per tant, els continguts selectius d'accés al curs.

Fins ara, aquest procés s'ha estat realitzant mitjançant una anàlisi exhaustiva del treball centrada en les tasques i seguint un plantejament clàssic d'identificació de l'inventari de tasques, de criticisme i d'anàlisi. Aquesta anàlisi comprenia la identificació dels diagrames de flux, les condicions de l'execució i la definició dels estàndards d'execució per a cada tasca. D'aquesta manera, es generava una gran quantitat d'informació que servia per afrontar objectius no exclusius de la selecció i la formació. De fet, es va prendre consciència que, quan les finalitats només es referien a la selecció i la formació, la informació que es generava d'un procés complet d'anàlisi de les tasques no era emprada en totes les seves possibilitats. Així, es va decidir de simplificar l'anàlisi amb la intenció de ser més eficients i obtenir, alhora, la mateixa eficàcia, i es va decidir, també, d'elaborar un «qüestionari tipus de necessitats formatives» que permetés d'obtenir la informació dels quatre components descrits, més ràpidament que no permet una anàlisi clàssica de les tasques.

2. MÈTODE

La metodologia en què es basa el disseny del qüestionari és la de Primmoff (1975), que distingeix quatre elements bàsics a l'hora d'analitzar el treball: habilitats, destreses, coneixements teòrics i altres trets de personalitat (*CDHO's*).

Per acotar el camp de les habilitats es va partir de la teoria de Fleishman (1984) que distingeix 52 habilitats representatives de la personalitat humana. El camp de la personalitat es va formar amb 41 trets de personalitat amb les seves definicions operatives corresponents, basats en la teoria dels Big five (Digman, 1991) i fruit d'una revisió de literatura sobre trets predictius del comandament en la policia. Per elaborar les taxonomies de coneixements i destreses es va fer una revisió bibliogràfica profunda de tots els cursos de comandaments que es duen a terme en organitzacions policials i no policials que, tot i ser alienes a l'àmbit de la policia, eren semblants quant a les seves comeses de gestió.

L'instrument estava format per 492 ítems (qüestions, variables) de tipus tancat i estructurat, amb un interval de respostes uniforme i continu de l'1 al 7, segons la importància que se'ls atribuïa.

- Escala 1. innecessari*
- 2. molt poc necessari*
- 3. poc necessari*
- 4. necessari*
- 5. força necessari*
- 6. molt necessari*
- 7. imprescindible*

En el primer apartat hi havia les 52 *habilitats* incloses en les categories d'habilitats cognitives, perceptuals, psicomotores i físiques, amb la definició operativa corresponent, i que estaven llistades de la manera següent:

Figura 1	
HABILITATS	IMPORTÀNCIA
Originalitat: és l'habilitat o l'aptitud per generar idees inusuals en relació amb un tema concret; fonamentalment es concreta a inventar solucions creatives o a desenvolupar nous procediments per als problemes en què les formes tradicionals per resoldre'ls ja no són aplicables	1 2 3 4 5 6 7
Memòria: es refereix a l'aptitud o l'habilitat per recordar la informació referida a paraules, nombres, imatges o procediments; hi ha parts d'aquesta informació que poden ser recordades per si mateixes o amb alguns fragments d'informació associats	1 2 3 4 5 6 7

En el segon apartat es recollien un total de 150 *destreses* concretes i definides, i s'entenia per destresa aquella conducta en què es pot observar que el subjecte és destre en la seva feina i que respon a l'enunciat «ser capaç de...». Aquestes destreses van ser distribuïdes pels nostres tècnics d'acord amb un criteri conceptual —no es va calcular l'acord entre els avaluadors— en les 17 categories o famílies generals següents:

1. *planificació i organització de la feina (16 destreses)*
2. *interpretació i anàlisi (7 destreses)*
3. *integració i coordinació (5 destreses)*
4. *resolució de problemes (2 destreses)*
5. *competència tècnica (11 destreses)*
6. *desenvolupament dels subordinats (4 destreses)*
7. *autodesenvolupament i imatge (7 destreses)*
8. *creació d'un clima laboral satisfactori (3 destreses)*
9. *motivació (5 destreses)*
10. *control i avaluació (10 destreses)*
11. *comunicació (10 destreses)*
12. *relacions interpersonals (6 destreses)*
13. *destreses relacionades amb documentació policial (12 destreses)*
14. *destreses per manejar instruments i equips (7 destreses)*
15. *destreses relacionades amb el tractament de la informació (6 destreses)*
16. *destreses referides a la investigació (15 destreses)*
17. *destreses relacionades amb el maneig d'incidents (24 destreses)*

A continuació tenim un exemple de les destreses contingudes en el qüestionari.

Figura 2	
DESTRESES	IMPORTÀNCIA
Establir els plans d'acció i prioritzar les activitats	1 2 3 4 5 6 7
Detectar els canvis en l'ambient social del grup de treball i fer els ajustaments necessaris	1 2 3 4 5 6 7

El tercer apartat presentava els 41 *trets de personalitat* primaris definits sota forma de conductes. Aquests trets no es refereixen a una taxonomia provada factorialment, sinó que han sorgit de la revisió de literatura sobre predictors validats de la funció de comandament en la policia, i es van expressar tal com apareixen a continuació:

134

Figura 3	
TRETS DE PERSONALITAT	IMPORTÀNCIA
<i>Assertivitat</i> : capacitat d'afirmar-se en les idees o posicions pròpies davant dels altres, de mantenir-se ferm i enèrgic a l'hora de justificar les actuacions o les preferències de si mateix.	1 2 3 4 5 6 7
<i>Sociabilitat</i> : gust per mantenir contactes socials, preferència per les activitats que impliquen estar amb gent i qualitat de ser comunicatiu, obert i espontani en les relacions amb la gent.	1 2 3 4 5 6 7

A l'últim, hi havia l'apartat dels *continguts teòrics* que englobava un total de 246 continguts verbals, que també era fruit de revisió de literatura i que estaven referits a 9 àrees temàtiques generals, distribuïdes de la manera següent:

1. *Dret*: dret constitucional/ dret administratiu/ dret penal/ dret processal/ dret autonòmic (61 ítems)
2. *Organització i funcionament policial*: organització policial/ funcionament policial (12)
3. *Tècniques de gestió*: presa de decisions/ gestió de la qualitat/ la supervisió/ la planificació/ la disciplina/ la gestió de queixes/ la productivitat policial/ la creació d'equips de treball/ sistemes per a la coordinació i comunicació interna/ tècniques de direcció policial (59)
4. *Tècnica policial*: investigació policial/ prevenció i intervenció policial (13)
5. *Psicologia*: tècniques de comandament/ el recurs humà en l'organització/ psicologia i policia/ intervenció en crisis (32)
6. *Criminologia*: la criminologia com a ciència (10)
7. *Sociologia*: l'organització/ la negociació/ la prevenció/ la investigació social (19)
8. *Informàtica* (14)
9. *Idiomes* (6)

Aquí donem un altre exemple d'alguns continguts.

Figura 4	
1. DRET	
1.1 DRET CONSTITUCIONAL	IMPORTÀNCIA
1.1.1 Antecedents preconstitucionals de l'actual estat democràtic de dret	1 2 3 4 5 6 7
1.1.2 La Constitució de 1978	1 2 3 4 5 6 7

A l'últim, també hi havia un apartat final d'observacions per recollir tot comentari que els enquestats poguessin fer en relació amb el qüestionari.

3. MOSTRA I PROCEDIMENT

La població objecte d'estudi estava constituïda, en el moment de passar el qüestionari, per 224 ertzaines. Per tal com es tractava d'una població finita, amb un coeficient de fiabilitat del 95,5 % i amb una probabilitat d'ocurrència del fenomen del 50 %, el nombre de persones que s'havien d'enquestar es va concretar en 144, que va quedar en 142 després d'haver establert el pes proporcional que cada unitat aportava a la població. La selecció dels enquestats es va fer mitjançant el procés de l'atzar sistemàtic. D'altra banda, les necessitats de servei van impedir l'assistència de la mostra completa, de manera que el nombre final es va concretar en 119 individus (53,4 % del col·lectiu), cosa que va significar un 83,80 % de representativitat de la mostra teòrica. Val a dir que aquest percentatge es considera prou alt per poder generalitzar les conclusions de l'estudi.

El qüestionari va ser lliurat col·lectivament i en una sessió única. Es va indicar als enquestats que havien de valorar de l'1 al 7 la importància de cadascun dels ítems d'acord amb les tasques que desenvolupaven en els seus llocs de treball; així mateix, també se'ls va demanar que aportessin dades de la seva unitat, la seva divisió i el seu lloc que permetessin identificar professionalment l'enquestat. El temps aproximat per respondre va ser d'una hora i mitja.

135

4. RESULTATS

4.1 Perfil ideal del sotsoficial de l'Ertzaintza

Quan ja s'havia passat el qüestionari, es va fer una anàlisi psicomètrica dels resultats quantitius. La qüestió principal era: quins resultats aportava l'instrument pel que fa a les qüestions fonamentals a les quals s'atorgava més importància?

Els apartats de més importància per a la formació adequada d'un comandament de l'Ertzaintza van ser els següents, seguint l'ordre jeràrquic de rellevància (rang: 1-7).

4.2 Resultats pel que fa a la formació

En aquest apartat exposarem breument quina informació es dona a l'Acadèmia de Policia del País Basc com a matèria primera per al disseny del seu procés selectiu d'accés al curs de sotsoficials i del desenvolupament curricular del curs.

Aquest tipus d'implicacions va tenir en compte exclusivament els resultats referits a les destreses i els coneixements verbals. Les destreses van ser interpre-

Figura 5. Perfil ideal del sotsoficial de l'Ertzaintza (N = 119)

Enunciat de l'ítem	Mitjana
Manifestar coherència entre el que es diu i el que es fa	6,34
Decidir l'actuació més eficaç	6,22
Transmetre seguretat en intervencions d'incidents	6,09
Generar un ambient de treball exigent i alhora agradable	6,09
Tenir coneixements sobre els drets del detingut	6,09
Comunicar amb exactitud els continguts d'un missatge per evitar provocar confusions o malentesos	6,08
Establir plans d'acció prioritzant activitats	6,02
Responsabilitat	6,01
Gestionar i solucionar les tensions del grup	5,97
Comprensió escrita	5,88
Provocar la cooperació per aconseguir els objectius del grup	5,87
Seleccionar les persones més adequades per a la tasca	5,87
Conèixer l'aprofitament màxim de cadascun dels membres del grup	5,87
Comunicar qualsevol contingut, encara que sigui molt dur, mantenint les formes i evitant males interpretacions	5,86
Conèixer els organismes o els serveis de suport per a cada tipus d'incidents i les competències de cadascun	5,84
Diagnosticar correctament problemes o esdeveniments i valorar els problemes en la seva dimensió justa	5,84
Expressió verbal	5,84
Discriminar la gravetat i la urgència d'un incident	5,76
Coordinar l'activitat de diversos grups	5,71
Reestructurar assignacions d'acord amb fets imprevistos	5,68
Coneixement sobre els delictes contra l'ordre públic	5,67
Integritat personal	5,66
Conèixer les tàctiques i els protocols d'actuació que hi ha per a cada tipus d'incident	5,54
Coneixements de les tècniques d'intervenció policial: control i dissolució de reunions i manifestacions	5,50
Resolutivitat	5,49
Anticipar el nombre d'unitats de material necessari	5,45
Adequar els mitjans i la utilització de la força a la situació	5,45
Coneixements dels delictes contra la llibertat sexual	5,45
Intervenció policial: actuació davant d'explosius	5,45
Determinació	5,39
Intervenció policial: detencions de sospitosos	5,37
Establir objectius	5,35
Delimitar competències: quin organisme és competent en cada cas	5,24
Coneixement de l'exercici dels drets i les llibertats	5,24
Iniciativa	5,21
Direcció interna	5,18
Coneixement dels drets fonamentals i les llibertats públiques	5,18
Coneixement dels delictes de perill en general	5,18
Tacte en les relacions	5,05
Coneixements del maneig d'armes	5,03

tades com finalitats d'aprenentatge sota l'objectiu de «ser capaç de...»; mentre que els coneixements verbals es van considerar com un mitjà per assolir l'aprenentatge i no una finalitat en si mateixos. Els resultats d'aquests dos components

formatius s'exposen, primer, en la seva totalitat i, després, amb els epígrafs que els identifiquen, en famílies de destreses o capçaleres d'assignatura en el cas dels components verbals.

4.2.1 Implicacions referides a les destreses

El primer aspecte que va destacar dels resultats van ser els valors alts que s'havien donat en la majoria de les puntuacions. De fet, la mitjana de totes les puntuacions va superar el valor de 5, cosa que, malgrat que confirma la hipòtesi prèvia pel que fa a les destreses exigides a un comandament, no les diferencia clarament entre si. De tota manera i com a criteri general, es va aconsellar de no escollir valors inferiors a aquesta puntuació, per tal com l'elevació de puntuació podia respondre a l'existència d'un marc de referència poc estructurat en els membres de la mostra o al seu desig social a l'hora de respondre al qüestionari.

Llevat d'aquestes precisions, les dades confirmen l'existència de 7 destreses crítiques incloses en el perfil ideal del sotsocial (N = 119).

137

Destresa	Mitjana	Desviació
Manifestar coherència entre el que es diu i el que es fa	6,33	0,80
Decidir l'actuació més eficaç: millors resultats amb menys risc	6,21	0,89
Comunicar exactament els continguts d'un missatge per evitar provoca confusions o malentesos	6,08	1,01
Generar un ambient de treball distès, exigent però amistós	6,08	0,87
Transmetre seguretat i tranquil·litat en intervencions en incidents	6,08	0,89
Establir plans d'acció i prioritzar activitats	6,00	1,00
Gestionar i solucionar les tensions del grup i impedir que es repeteixin	5,97	1,04

A continuació s'exposa una taula en la qual s'analitzen els resultats segons els epígrafs de destresa o matèria. Per fer-la, s'ha tingut en compte la mitjana de les puntuacions mitjanes per a cada destresa, les seves desviacions i el percentatge de continguts que superen els valors 3, 4, 5 i 6, així com també el nombre de destreses que cada matèria aporta, amb el criteri de no considerar els valors inferiors al 5. La taula s'ordena d'acord amb aquest darrer resultat.

Figura 7. Resultats de famílies de destreses (N = 119)

Matèria	Mitjana	Desviació	% > 6	% > 5	% > 4	% > 3	Continguts
<i>Maneig d'incidents</i>	5,10	0,67	8,33	54,16	33,33	4,16	15
<i>Planificació i organització del treball</i>	5,47	0,31	6,25	87,5	6,25	0	15
Competència tècnica	5,32	0,41	0	90,9	9,09	0	10
Comunicació	5,22	0,61	10,0	50,0	40,0	0	6
Tractament de la informació	5,63	0,10	0	100	0	0	6
Interpretació i anàlisi	5,38	0,37	0	71,4	28,5	0	5
Control i avaluació	5,03	0,48	0	50,0	50,0	0	5
Autodesenvolupament i imatge	5,11	0,62	14,2	42,8	42,8	0	4
Desenvolupament dels subordinats	5,34	0,18	0	100	0	0	4
Integració i coordinació	5,28	0,34	0	60,0	40,0	0	3
Motivació	5,13	0,55	0	60,0	40,0	0	3
Relacions interpersonals	5,05	0,43	0	50,0	50,0	0	3
Investigació	4,57	0,49	0	20,0	73,3	6,66	3
<i>Creació de clima laboral</i>	5,52	0,52	33,3	33,3	33,3	0	2
<i>Resolució de problemes</i>	5,82	0,15	0	100	0	0	2
Destreses en el maneig d'instruments	4,73	0,37	0	28,57	57,14	14,88	2
Documentació policial	4,58	0,41	0	8,33	91,6	0	1

Tot i que la taula està ordenada d'acord amb el nombre de continguts que cada grup de destreses aporta, s'hi han indicat en cursiva les matèries o els grups de destreses que han quedat en primer lloc pels valors de la mitjana o pel percentatge de continguts que han superat el valor 6.

En destaquen les destreses referides a la *resolució de problemes* amb un valor mitjà de 5,82 (Sx: 0,15) i al *maneig d'incidents* que, encara que té un valor mitjà de 5,10 (Sx: 0,67), va aportar dues destreses crítiques a les set comentades; la seva mitjana es va obtenir a partir del nombre més gran de registres i 15 dels seus continguts van superar el valor 5. També es va observar la importància de les destreses referides a la *creació d'un clima laboral satisfactori* amb un valor mitjà de 5,52 (Sx: 0,52) i el 33,33 dels seus valors va superar el valor 6, així com les de *planificació i organització del treball* amb un valor mitjà de 5,47 (Sx: 0,31) i amb 15 continguts com a aportació. Així mateix, van destacar en els llocs baixos les referides a la *documentació policial*, amb un valor mitjà de 4,58 (Sx: 0,41), *maneig d'instruments i equips* amb un valor mitjà de 4,73 (Sx: 0,37) i les d'*investigació* amb un valor mitjà de 4,57 (Sx: 0,49). Sembla, per tant, que les destreses que es refereixen a continguts policials van ser menys valorades que altres tipus de destreses.

4.2.2 Implicacions referides als continguts verbals

La hipòtesi de continguts verbals (coneixements) va ser elaborada per la Divisió de Planificació del Gabinet del Viceconseller de Seguretat, a partir de revisió de literatura sobre continguts de cursos de comandament de policies i sobre continguts referits a la gestió de personal de comandaments intermedis.

En el primer aprofitament als resultats, es va observar que les puntuacions, tot i que no eren tan altes com en el cas de les destreses, també ho eren. També per a

aquest cas, es va aconsellar no considerar valors inferiors al 5, encara que vam creure que aquest criteri havia de seguir-se en funció de les possibilitats de l'Acadèmia pel que fa a la conformació de les assignatures (professorat) i a la coherència teòrica d'aquestes agrupacions.

A continuació s'exposa una taula en la qual s'analitzen els resultats per epígrafs de l'assignatura o matèria. Per fer-la, s'ha tingut en compte la mitjana de les puntuacions mitjanes per a cada matèria, les seves desviacions, el percentatge de continguts que superen els valors 3, 4 i 5 —ja que no n'hi ha hagut de superiors—, així com el nombre de continguts formatius que ha aportat cada matèria, amb el criteri de no considerar valors inferiors al 5. La taula s'ha ordenat d'acord amb el nombre de continguts que ha aportat cada matèria.

139

Figura 8. Resultats de coneixements verbals (N = 119)

Matèria	Mitjana	Desviació	% > 5	% > 4	% > 3	Continguts
Dret	4,53	0,67	31,14	44,26	24,59	19
Tècnica policial	4,90	0,37	45,45	54,54	0,00	15
Tècniques de gestió	4,71	0,35	13,55	83,05	3,33	8
Psicologia	4,72	0,32	21,87	78,92	0,00	7
Organització i funció policial	4,59	0,31	16,66	83,33	0,00	2
Informàtica	4,36	0,21	0,00	100	0,0	0
Sociologia	4,28	0,35	0,00	73,68	26,31	0
Criminologia	3,90	0,31	0,00	50,00	50,00	0
Idiomes	2,82	1,08	0,00	16,66	33,33	0

Segons aquestes dades, el dret és la matèria que va aportar més continguts i, tanmateix, no va ser la que va tenir el percentatge més alt de continguts importants. La tècnica policial és una matèria que va aportar força continguts i, alhora, va tenir una valoració coherent amb la seva importància, ja que va tenir el percentatge més alt de valors superiors al 5 i no va tenir cap valoració inferior al 4. Això pot ser degut al fet que aquestes matèries eren les més conegudes i, per tant, oferien més criteris de valoració.

No va passar el mateix amb les matèries de tècniques de gestió, psicologia i informàtica, en les quals els percentatges alts superiors al valor 4 i inferiors al 5 semblaven indicar que els enquestats no s'atrevien a emetre un judici d'importància efectiva.

Pel que fa als resultats de sociologia i criminologia va passar alguna cosa semblant al que s'ha comentat en el paràgraf anterior, però amb l'excepció que aquesta vegada sí que es va veure clar que hi havia continguts d'aquestes matèries que no eren necessaris.

A l'últim, en matèria d'idiomes, vam considerar que s'havien d'analitzar els resultats atòmicament per la llengua objecte de la pregunta i per unitats policials diferenciades, ja que algun idioma podria ser necessari segons les característiques dels ciutadans als quals se serveix.

5. CONCLUSIÓ

A tall de conclusió general cal dir que els qüestionaris sobre necessitats formatives com el que hem descrit poden ser una alternativa vàlida quan les circumstàncies de l'organització impedeixin el desenvolupament de les costoses anàlisis de tasques; així mateix, com que aquest qüestionari pot passar-se a una mostra té potencialitats estadístiques difícils de satisfer amb plantejaments més qualitatius d'entrevistes a experts, com és el cas de les anàlisis clàssiques de tasques. D'altra banda i en contra seva, hi ha el fet que la informació que s'obté és més general i que dificulta, per la manca d'anàlisis de tasques crítiques, l'obtenció d'informació per a l'elaboració de simulacions, sistemes d'avaluació, proves d'avaluacions de l'execució, etc.

140

Un altre aspecte que s'ha de tenir en compte és que el fet d'utilitzar com a mostra els ocupants actuals del lloc que s'ha de cobrir té el *handicap* que els resultats, si més no, són una fotografia contaminada de la realitat; si no es fa una lectura crítica dels resultats del qüestionari, es pot caure en la perpetuació del *status quo* del comandament. D'aquest fet també depèn una certa disponibilitat social detectada i una certa apatia en les respostes detectades en els resultats.

Continua semblant adequada la teoria de Primmoff (1975) a l'hora d'abordar una anàlisi de la feina centrada en el treballador. La seva estructura de components d'execució semblen bons indicadors de la naturalesa de les característiques implicades.

Tot i que hi ha components de comandament específics per a policia, no són gaire diferents dels que s'exigeixen a un comandament intermedi de qualsevol organització. Es pot dir que els aspectes crítics per manar en àmbits no policials, també ho són en el policial. Entre aquests aspectes, les destreses destaquen com els més importants i, sobretot, aquelles que tenen relació amb la integritat del subjecte, amb la coherència entre la paraula i l'acció, la presa de decisions, la previsió, la capacitat de cohesionar grups i aconseguir que facin coses, transmetre seguretat i una gran capacitat de comunicació. És a dir, les característiques clàssicament considerades de comandament. Només les destreses representen el 47,5 % del perfil ideal del sotsoficial de l'Ertzaintza, després hi ha els coneixements de dret i tècnica policial, amb el 30,00 %, i no destaquen els trets de personalitat ni les aptituds, potser perquè es tracta de continguts que són més predictius que no pas directament observables, com les destreses.

BIBLIOGRAFIA

- DIGMAN, J.M. «Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model». A: *Annual Review of Psychology*, 41, pàg. 417-440. 1991.
- FLEISHMAN, E.A i QUAINANCE, M.K. *Taxonomies of Human Performance: The description of human tasks*. Nova York: Academic Press, 1984.
- PRIMMOFF, E.S. *How to prepare and conduct job element examinations*. Washington DC: U.S. Government Printing Office. 1975.