



Les persones com a mesura de totes les coses a l'administració pública – Instituto Andaluz de Administración Pública

🕒 23 de novembre de 2021



Els passats 14 i 15 d'octubre va tenir lloc a Sevilla el **III Congrés de reptes en l'organització i gestió de les persones al servei de les administracions públiques i de la direcció pública**. Si haguéssim de sintetitzar tots els assumptes tractats al llarg de les diverses

converses, ho resumiríem amb la frase que ens va deixar **José María Lasalle a l'inici del congrés** i que respon a la lògica humanista que considera **les persones com a mesura de totes les coses**.

Extractem els grans reptes que es van anar matisant al llarg de les diverses taules en un decàleg d'idees, que exposem a continuació.

1. **La necessitat de treballar en organitzacions ambidextres.** En paraules de Carles Ramió, aquestes organitzacions conjuguen l'aquí i l'ara de la gestió del dia a dia amb una mirada prospectiva que ens permet gestionar la complexitat. Aquesta complexitat només es pot abordar des de lògiques de col·laboració i multidisciplinars basades en la intel·ligència col·lectiva i la gestió del coneixement.

2. La **tan tractada transformació digital** de les administracions públiques, així com la intel·ligència artificial, **per si soles no transformaran el discurs d'allò públic si no s'esdevé un canvi cultural.** Les màquines han de fer allò que no aporta valor perquè les persones continuïn fent el que ens fa humans: fer les preguntes oportunes, fer una feina col·laborativa entre l'ésser humà i la màquina. Europa, en paraules de Lasalle, ha d'anar a un escenari digital amb un entorn de seguretat jurídica, control democràtic i construcció d'un marc de desenvolupament dels drets humans. Algunes claus per a la transformació digital tenen a veure amb el fet de tenir clar per què digitalitzem, generar les capacitats necessàries, donar incentius suficients a les persones, disposar de recursos i fixar un pla d'acció concret.

La importància de concretar l'escala en la capacitat digital amb els esglaons següents: sensibilització, diagnòstic, formació en competències digitals i certificació.

En matèria de teletreball, igual que en la digitalització, el més rellevant és el canvi cultural que exigeix una altra manera de dirigir basada en la confiança i més planificació.

La lògica de l'ús de dades en la presa de decisions és important i implica dues qüestions:

- Potenciar-ne la integració amb l'estratègia corporativa i la gestió de les persones.
- Personalitzar la relació entre l'organització i les persones. Es tracta de coordinar el que l'organització espera de les persones i el que les persones esperen de l'organització.

3. **Les administracions públiques han de concentrar interès en els impactes de l'acció pública.** Governar és sinònim de fer feliços o de fer el bé. La felicitat com a element essencial a considerar en relació tant amb el client intern (persones empleades públiques) com amb el client extern, constituït per la ciutadania, a qui es deuen les administracions públiques. És important el valor públic de les nostres actuacions i com això repercuteix en la millora de la qualitat democràtica. La vinculació de les persones amb aquest propòsit de bé comú es troba en l'essència i, per tant, en la gestió de les persones de l'organització pública.

4. **La importància de la comunicació interna i externa de les administracions públiques ha estat un element comú a tots els debats.** Necessitem una administració amigable que sàpiga convertir les queixes en peticions de millora. La necessitat d'un llenguatge clar és imprescindible. La necessitat de fer fàcil allò difícil ha de ser a l'ADN de les organitzacions.

5. **La necessitat de col·laboració entre administracions i persones** és un gran repte que s'està posant damunt la taula en la inversió de fons europeus especialment en aquest període. La complexitat dels problemes als quals hem de donar resposta exigeix la transversalitat, la multidisciplinarietat i la col·laboració.

6. Per conèixer **el perfil de les persones que necessitem** a les administracions públiques partim d'un enfocament amb dues cares. La primera té a veure amb la necessitat de **professionals** adaptatius, flexibles, resilients, amb capacitat per planificar, innovar i que estiguin disposats a l'aprenentatge durant tota la vida. Això exigeix transformar els processos selectius d'acord amb els nous perfils necessaris i basats en una planificació estratègica. La **segona** té a veure **amb la tasca de gestionar millor les persones que ja són a l'organització compartint el propòsit i els valors de l'organització. S'ha de tenir, aprofitar i retenir talent** i per això és necessari un lideratge basat en la confiança i en el desenvolupament de les persones que transcendeixi a l'eficàcia i l'eficiència i que es basi, en termes d'innovació, en la generació de valor públic.

7. **Hi ha altres modes de gestió que permeten acostar l'estratègia de l'organització a les persones empleades públiques**, de manera que facin seus els objectius de l'organització, com la gestió per objectius. Obrir la porta a experiències d'administracions saludables interessades en el benestar i la felicitat de les seves empleades i empleats com a fórmula per a la consecució d'organitzacions més eficaces i eficients.

8. **En matèria de reclutament de personal que accedeixi al treball públic**, és essencial generar una bona marca que se centri en el valor públic del treball que es realitza més que en les característiques de fixesa i horaris compatibles amb la conciliació. És necessari transmetre l'orgull de ser persones empleades públiques, el paper de les quals és ni més ni menys que contribuir a la millora de la societat.

Són importants els programes d'acollida centrats en els valors i en una altra cultura de l'organització. **La importància del propòsit comú** és el que sembla més rellevant per fomentar el sentit de pertinença a l'organització.

Hi hauria d'haver una estratègia comuna de treball públic per a tots els nivells de l'Administració pública.

9. **La carrera professional** és un dret de les persones i un deure de l'organització. És important el concepte de *job crafting* en la carrera professional. Té a veure amb el sentit del treball per a cada persona i és una palanca per al seu desenvolupament. D'altra banda, permet distingir el treball excel·lent allà on es trobi.

L'avaluació del rendiment s'ha dut a terme en algunes organitzacions, però no s'ha generalitzat. És important el procés, la gestió del canvi per a l'avaluació del rendiment; fer-ho sense pressa, no vincular-la a la retribució i definir clarament què valorarem. Es poden avaluar objectius individuals i grupals. Ha de ser quelcom progressiu que es va incorporant al sistema. Ha de prioritzar el desenvolupament de les persones i ajudaria a la transformació digital.

La carrera professional i la transformació i flexibilització dels llocs de treball són el repte del futur. La tendència serà a llocs més transversals i oberts.

El suport tecnològic és fonamental per a la gestió de la carrera professional, més encara que la regulació normativa.

10. **La direcció pública professional** és la pedra angular de tot el sistema de gestió de les persones a les administracions públiques. És necessària la capacitat per gestionar espais complexos i d'incertesa. En el moment actual és imprescindible per a la gestió de fons europeus i com a exigència d'una administració amb el propòsit de ser articuladora social a través de processos de governança. El contrari és tenir organitzacions públiques irrelevantes.

Implantar la direcció pública professional exigeix un fort treball de **gestió del canvi i de canvi en la cultura de les organitzacions públiques**.

En matèria d'acreditació de competències directives, la clau és entendre-la com a suport i ajuda al desenvolupament de les persones que lideren i, com a conseqüència, al dels seus equips.

És fonamental incorporar l'ètica en la direcció pública a través de models globals d'integritat que contribueixin a l'enfortiment institucional i millora de la qualitat democràtica. La mirada als països del nord d'Europa és essencial.

Necessitem organitzacions que aprenguin en entorns complexos. **En temps de *lifelong learning*, el lideratge desenvolupador de persones es converteix en imprescindible**. És necessari passar de l'enfocament de competències tècniques o gerencials a competències per al desenvolupament de les intel·ligències col·lectives, la gestió per valors i la gestió de les emocions per al benestar dels equips.

El líder ha de buscar la visió comuna. És imprescindible buscar un lideratge amable com a possibilitat d'influir en els equips des de la reciprocitat.

El III Congrés de reptes en l'organització i gestió de les persones al servei de les administracions públiques i de la direcció pública ha reunit moltes persones que han tocat molts temes i han exposat moltes idees que ara s'han de continuar treballant amb objecte d'aprofitar-les, portar-les a la realitat i transformar les nostres administracions perquè veritablement tinguin les persones com a mesura de totes les coses.

Instituto Andaluz de Administración Pública

📖 DIRECCIÓ PÚBLICA, GESTIÓ DE PERSONES, INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, RECURSOS HUMANOS, REPTES A L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA