

33

Les competències del rol de direcció i/o comandament a l'Ajuntament de Ripollet

Un instrument d'avaluació amb una mirada de 360 graus i basat en la tècnica de la ludificació



Generalitat de Catalunya
Escola d'Administració Pública
de Catalunya

Albert Obrero Cusidó
Antonio Quesada Puertas
Araceli Sánchez Ribas

**Les competències del rol
de direcció i/o comandament
a l'Ajuntament de Ripollet:
un instrument d'avaluació
amb una mirada de 360 graus
i basat en la tècnica de la ludificació**

Albert Obrero Cusidó
Antonio Quesada Puertas
Araceli Sánchez Rivas

Setembre de 2021



Generalitat de Catalunya
**Escola d'Administració Pública
de Catalunya**

Aquest estudi és fruit del treball final del Postgrau en Direcció i Gestió Públiques, edició Mataró (2018-2019).



Aquesta obra està subjecta a llicència Creative Commons Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 3.0 Espanya (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>). Està permès de reproduir-la, distribuir-la i fer-ne comunicació pública, sempre que es faci sense afany de lucre i es reconeixin explícitament l'autoria i l'Escola d'Administració Pública de Catalunya com a editora de la publicació.

Títol del treball:

LES COMPETÈNCIES DEL ROL DE DIRECCIÓ I/O COMANDAMENT A L'AJUNTAMENT DE RIPOLLET:
UN INSTRUMENT D'AVUACIÓ AMB UNA MIRADA DE 360 GRAUS I BASAT EN LA TÈCNICA DE LA
LUDIFICACIÓ

Col·lecció: Obres digitals, núm. 33

Autors:

Albert Obrero Cusidó
Antonio Quesada Puertas
Araceli Sánchez Rivas

© 2021, Escola d'Administració Pública de Catalunya

Primera edició: setembre de 2021

Coordinació editorial: Servei de Recerca, Documentació i Publicacions de l'EAPC

Maquetació: Entitat Autònoma del Diari Oficial i de Publicacions

ISBN 978-84-18601-86-6 (pdf)

978-84-18601-87-3 (epub)

DOI 10.2436/10.8030.05.19

Aquest document digital és accessible al [web de l'EAPC](#) dins l'apartat de Publicacions.

Sumari

Introducció	6
1 Delimitació i justificació	8
1.1 Context. Ajuntament de Ripollet	8
2 Objectius i preguntes clau de la recerca	10
2.1 Objecte del treball	10
2.2 Hipòtesis prèvies del treball	11
3 Marc teòric	13
3.1 Noves formes de direcció i gestió de persones en les administracions públiques	13
3.2 L'avaluació de les persones treballadores de l'organització	14
3.3 Model de competències aplicat a la direcció i a la gestió de persones i equips: definició de llocs de treball, selecció, formació i avaluació.	14
3.4 L'avaluació de les competències del rol de direcció	16
3.5 L'avaluació de les competències amb una mirada de 360 graus	17
3.6 Anàlisi de les tècniques de ludificació	17
3.7 El Kahoot	19
4 Metodologia de treball: fonts i recursos en la recollida de dades	22
4.1 Introducció: metodologia de treball	22
4.2 Fonts i referències	24
4.3 Enquesta de validació de les competències definides	24
4.4 Focus grup: recerca de comportaments associats a les competències	24
4.5 Prova pilot: Kahoot. Validació de les hipòtesis de treball	25

5	Resultats de camp	26
5.1	Diccionari de competències del rol directiu de l'Ajuntament de Ripollet.	26
5.1.1	Introducció: el diccionari de competències del rol de direcció.	26
5.1.2	Creació del diccionari de competències del rol de direcció.	26
5.1.3	Enquesta de validació del diccionari de competències del rol de direcció.	31
5.1.4	Diccionari de competències del rol de direcció de l'Ajuntament de Ripollet.	33
5.1.5	Competències del rol de direcció	34
5.1.5.1	Direcció i desenvolupament de persones	34
5.1.5.2	Visió estratègica	37
5.1.5.3	Gestió i transformació del canvi	38
5.1.6	Resultat del pilot focus grup	40
5.1.6.1	Fases, organització i continguts del PFG	42
5.1.6.2	Les conclusions del PFG	47
5.2	Descripció de la prova pilot i anàlisi dels resultats.	49
5.2.1	Descripció de la prova pilot.	49
5.2.2	Anàlisi dels resultats de la prova pilot	54
5.3	Comparació de resultats de la prova pilot.	62
5.4	Conclusions de la prova pilot	62
6	Conclusions	63
6.1	Objectius i hipòtesis de treball	63
6.2	Diccionari de competències del rol de direcció de l'Ajuntament de Ripollet.	63
6.3	Instrument d'avaluació de les competències del rol de direcció: Kahoot.	64
6.4	Validació de l'instrument: resultats de la prova pilot.	65
6.4.1	Hipòtesis prèvies de treball i contrast amb els resultats de la prova pilot.	65
6.4.2	Propostes de millora de l'avaluació de competències	67
6.5	Identificació de competències a desenvolupar en un Pla de millora	68
6.5.1	Pla de millora associat a la funció del lloc de treball (grup)	68
6.5.2	Pla de millora associat a la persona (individual)	69
6.5.2.1	Proposta de competències a desenvolupar en un pla de millora (C1)	69
6.5.2.2	Proposta de competències a desenvolupar en un pla de millora (C2)	69
	Valoració i agraïments.	70
	Referències bibliogràfiques	71
	Glossari	74
	Annexos	76
	Annex I. Missió, visió i valors institucionals	76
	Annex II. Fitxes descriptives dels llocs de treball amb rol de direcció o comandament a l'Ajuntament de Ripollet.	80
	Annex III. Enquesta sobre les competències del rol de direcció.	83
	Annex IV. Diccionari de competències del rol de direcció de l'Ajuntament de Ripollet	87
	Annex V. Resultats prova pilot Kahoot.	94

Introducció

El mes de març de 2019 es presentava a l'Ajuntament de Ripollet el Pla d'ordenació dels recursos humans (d'ara en endavant, PORH). Aquest document porta a terme una diagnosi sobre la situació actual de l'estructura dels recursos humans a l'Ajuntament de Ripollet i en els seus organismes autònoms, i del que signifiquen els marcs jurídics de la Llei 39/2015, de procediment administratiu de les administracions públiques, i la Llei 40/2015, de règim jurídic del sector públic, com a salt en la implementació de l'administració electrònica, un fet irreversible tant per a l'Administració com per a la ciutadania, que ha de servir de palanca de transformació de la nostra organització.

El document determina la necessitat d'implementar diferents canvis per arribar a construir un model d'Administració oberta i orientada a la millora continuada; passar d'una cultura administrativista a una cultura orientada a la producció dels serveis que necessita la ciutadania, amb l'adquisició de noves habilitats i de competències que incloguin l'orientació al compliment dels objectius i l'increment de la qualitat dels serveis. En aquest sentit, són els empleats i les empleades municipals el focus amb què s'ha de treballar per aconseguir aquesta reorientació de la gestió pública.

En la diagnosi que realitza el PORH s'identifiquen aspectes sobre els quals s'ha de treballar: predomini de compartiments estancs *versus* una visió estratègica de la corporació, manca de consciència institucional, una estructura de comandament dèbil, absència d'eines de comunicació interna, poca experiència en el treball per projectes i desenvolupament del treball en equip no incorporat a la cultura organitzativa.

Construir aquest nou model d'Administració requereix un lideratge clar i accions orientades a millorar les capacitats de les treballadores i els treballadors públics.

Tenint en compte la diagnosi del PORH i en un moment en què s'espera un fort relleu generacional a causa de les jubilacions que hi haurà en els propers anys, serà fonamental tenir identificades les competències necessàries en els diferents llocs amb rol de direcció i de comandament, per poder realitzar la selecció de personal, tant interna com externa, i planificar i dissenyar un pla de formació i de carrera per a les persones identificades com a possibles candidates per cobrir aquests llocs a mitjà termini, així

com establir plans de millora per a aquelles persones que actualment desenvolupen rols de direcció. Amb l'avaluació per competències es pretén la millora organitzativa, entesa com a generadora de coneixement. Ens caldrà identificar els elements definidors de la nostra cultura, els valors que ens defineixen, les competències que requerim i els coneixements que cerquem.

El treball de final de projecte (d'ara en endavant, TFP) del grup de recerca consisteix en el següent: la identificació, la definició i la relació de les competències dels llocs de treball amb responsabilitats del rol de direcció i de comandament; l'elaboració d'un instrument d'avaluació de l'acompliment amb una mirada de 360 graus basat en la tècnica de la ludificació, i, finalment, la identificació de les competències a desenvolupar que serviran per dissenyar un pla de millora individualitzat.

Un primer bloc del TFP està enfocat a elaborar el diccionari de competències del rol de direcció i de comandament de l'Ajuntament de Ripollet.

En el segon bloc del TFP es porta a terme un estudi sobre les tècniques de la ludificació aplicades com a instruments d'avaluació en entorns professionals. Aquest bloc conclou amb la creació de l'instrument d'avaluació amb una mirada de 360 graus i basat en aquestes tècniques.

En el tercer i darrer bloc del TFP, com a prova pilot, hi avaluem amb l'instrument el grau d'assoliment de tres de les competències relacionades amb el rol de direcció per part de les persones que s'encarreguen de la coordinació d'àmbit en la nostra organització. Les conclusions d'aquesta prova ens hauran de relatar la idoneïtat o no de la generalització de l'ús de l'instrument de valoració en el conjunt de les persones amb rol de direcció o de comandament de l'organització, i/o establir mecanismes correctors o de millora de l'instrument, o de les competències identificades, definides i avaluades, com a part d'un cercle de millora continuada.

1 Delimitació i justificació

1.1 Context. Ajuntament de Ripollet

Actualment, l'Ajuntament de Ripollet, com moltes altres administracions públiques catalanes, es troba immers en un procés de canvi i transformació, com a conseqüència de l'evolució i l'adaptació als canvis tecnològics i socials.

Les persones que treballem a l'Ajuntament de Ripollet som un element clau en aquest procés. Ens hem d'adaptar al nou escenari (desaprendre determinats hàbits i algunes formes fossilitzades de fer de l'Administració) i aprendre noves formes de treball i de relació que permetin la prestació dels nous serveis sol·licitats per la ciutadania. Ho hem de fer encapçalats per l'equip de govern i amb l'objectiu de construir una institució amb uns principis estratègics clars.

En aquest procés, l'estratègia i la gestió dels recursos humans són elements imprescindibles. És necessari implementar nous sistemes de gestió i direcció de persones. Els tradicionals mètodes de gestió basats en els coneixements teòrics, la formació acadèmica o els mèrits són insuficients per predir un comportament adequat en el lloc de treball, d'acord amb l'excel·lència que reclama la ciutadania, els equips de govern i els grups de pressió i/o d'opinió de la gestió de la governança. És en aquest entorn i amb aquestes necessitats que es fa imprescindible un canvi de paradigma: el model de gestió i direcció de persones per competències.

El canvi de paradigma comporta un canvi de cultura organitzativa. El perfil de competències escollit per cada organització és una expressió clara i específica de la cultura que es vol promoure i, per tant, es pot utilitzar com a palanca de canvi cultural.

A l'Ajuntament de Ripollet ens trobem en un procés de transformació d'una cultura organitzativa basada en una mirada juridicoadministrativa (el què) cap a una cultura organitzativa que sigui capaç de donar resposta a les dinàmiques socials i tecnològiques de canvis disruptius (el com i per a qui), a les portes

d'un relleu generacional molt accentuat (amb qui). Ens cal reflexionar i desenvolupar instruments que ens permetin crear una nova cultura organitzativa.

Actualment, en el nostre ajuntament no hi ha definides les competències necessàries a desenvolupar en els llocs de treball amb responsabilitats de rol de direcció i/o de comandament (coordinació, departament i unitat). Per tant, tampoc no disposem de cap eina per valorar el grau d'assoliment d'aquestes competències.

En un moment de relleu generacional, amb una plantilla envellida (mitjana de 54 anys i amb una previsió de jubilació del 15,83% del personal en els pròxims deu anys) i amb l'amenaça de la pèrdua de coneixement organitzatiu, serà fonamental tenir identificades les competències necessàries en els diferents llocs de treball del rol de direcció i de comandament.

Un cop realitzat l'estudi de les necessitats de llocs de treball, sabrem quins seran els llocs específics que s'hauran de cobrir, quins s'hauran creat i quins altres caldrà deixar d'incloure en la nostra relació de llocs de treball. D'aquesta manera podrem realitzar els processos de selecció (interns i externs), planificar i dissenyar programes de desenvolupament de les persones (formació, plans de carrera, identificació de potencials, entre d'altres) per poder cobrir amb les millors garanties possibles aquests llocs de treball a curt i mitjà termini.

2 Objectius i preguntes clau de la recerca

2.1 Objecte del treball

L'objecte d'aquest treball se centra en l'avaluació de les competències de les persones amb rol de direcció i de comandament a l'Ajuntament de Ripollet. Aquesta avaluació s'efectua amb una mirada de 360 graus, i basada en la tècnica de la ludificació i en la validació d'aquest instrument mitjançant la seva aplicació amb una prova pilot que ha avaluat el grau d'assoliment de tres competències del nostre diccionari de competències del rol de direcció.

Diversos estudis mostren com el model de competències facilita la presa de decisions en l'àrea de les persones. Aquesta és la principal raó per la qual s'ha adoptat la seva utilització en moltes organitzacions públiques i privades.

No obstant això, en el cas de l'Ajuntament de Ripollet és necessari definir prèviament un diccionari de competències que inclogui les competències relacionades amb el rol de direcció per als tres nivells organitzatius de comandament: coordinació, departament i unitat.

Per tal de definir el nostre propi diccionari de competències, hem dut a terme un estudi de les experiències directes desenvolupades per administracions públiques catalanes, a partir d'un estudi comparatiu dels diferents models de diccionaris i directoris marc de competències:

- Autors diversos (2009). *Diccionari de competències dels càrrecs de comandament de la Generalitat de Catalunya*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- Autors diversos (2012). *Diccionari de competències per al desenvolupament professional dels empleats públics de l'Administració local*. Barcelona: Diputació de Barcelona.
- Autors diversos (2012). *Directori marc de competències per a l'Administració local*. Barcelona: Diputació de Barcelona (d'ara en endavant, DIMCAL).

- Autors diversos (2012). *Diccionari de competències. Sistema d'ordenació municipal (SOM)*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona (d'ara en endavant, SOM).
- Autors diversos (2018). *Marc professional de la funció directiva a les administracions públiques catalanes*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.

L'avaluació ens ha de permetre conèixer el nivell d'assoliment competencial de les persones amb responsabilitats de rol de direcció i de comandament, i ens ajudarà en la planificació i el disseny de programes de millora individualitzats i/o grupals dels diferents nivells de responsabilitat (coordinació, departament i unitat).

L'avaluació és efectuada mitjançant una tècnica de ludificació amb una mirada de 360 graus. És a dir, l'avaluació de la persona serà realitzada per personal del seu mateix nivell de comandament, personal de nivell de comandament superior i personal de l'equip de treball.

La ludificació ens permetrà introduir un element innovador que, *a priori*, ha de facilitar i incentivar la participació de les persones que faran l'avaluació, alhora que la farà més atractiva i fins i tot divertida.

Per aquestes raons, el TFP cerca assolir els objectius operatius següents:

- **Elaborar** un diccionari de les competències del rol de direcció de l'Ajuntament de Ripollet: identificar, relacionar i definir.
- **Crear** un instrument d'avaluació de competències del rol de direcció amb una mirada de 360 graus i basat en la tècnica de la ludificació.
- **Validar** per mitjà d'una prova pilot el bon funcionament de l'instrument d'avaluació de competències del rol de direcció, amb una mirada de 360 graus i basat en la tècnica de la ludificació.
- **Identificar** les competències individuals susceptibles de millora, en relació amb els resultats de l'avaluació de cada persona, que serviran per dissenyar un pla de millora individualitzat.
- **Desenvolupar** un núvol de coneixement compartit del treball per competències, la seva avaluació per graus d'assoliment, els instruments de mesurament amb tècniques de ludificació i els plans de millora.

2.2 Hipòtesis prèvies del treball

La definició de les competències i la seva avaluació ens ajudaran a millorar l'acompliment de les funcions del rol de direcció i de comandament de la nostra organització, ja que afavorirà l'establiment d'un pla de millora continuada. Els resultats obtinguts a partir de l'aplicació de la prova pilot d'avaluació de les competències directives ens han de permetre validar les diferents hipòtesis de treball, que són les que esmentem tot seguit.

Hipòtesi 1 (H1). L'eina ludificada d'avaluació ens permet discriminar àrees de millora de les diferents competències de rol de direcció avaluades.

Validar l'eina com a instrument que discrimina les diferents competències:

- Cada persona avaluada obté una avaluació diferenciada pròpia.
- Cada persona avaluada obté una avaluació diferent de cadascuna de les tres competències.

Hipòtesi 2 (H2). La ludificació és un mètode d'avaluació de competències directives susceptible de ser incorporat a l'Ajuntament de Ripollet.

Incorporar la ludificació com a mètode d'avaluació. Acceptació del joc per part de les persones avaluadores de l'organització, com a possible mètode d'avaluació de les competències del rol de direcció.

Hipòtesi 3 (H3). El procés dissenyat d'avaluació de les competències del rol de direcció de l'Ajuntament de Ripollet ens permetrà construir un pla de millora i de desenvolupament del rol de direcció.

Validar el procés d'avaluació de competències a partir de l'elaboració prèvia del diccionari i de la definició dels comportaments associats a cada competència directiva, així com l'aplicació d'una avaluació amb una mirada de 360 graus amb un instrument ludificat, com un procés vàlid d'avaluació de les competències directives de l'Ajuntament de Ripollet, amb l'obtenció d'un pla de millora, i fer extensiu el seu ús a la resta de nivells de comandament, és a dir, al departament i a la unitat.

3 Marc teòric

3.1 Noves formes de direcció i gestió de persones en les administracions públiques

Les administracions públiques catalanes han avançat en aquests últims anys cap a la professionalització del personal i, especialment, de les persones directives i/o amb capacitat de comandament en les seves estructures.

Aquesta professionalització s'emmarca en els processos de millora de les administracions públiques i d'adaptació als requeriments socials i als canvis tecnològics actuals.

Les estructures i les metodologies de treball implantades pel model burocràtic no són capaces, avui en dia, de donar resposta, sota criteris d'eficàcia, eficiència i de qualitat, a les demandes generades per un entorn cada cop més complex i canviant i per una ciutadania amb noves exigències. El principi de legalitat aplicat de manera limitativa i exclusiva genera organitzacions ineficaces, la qual cosa afecta negativament els interessos de totes les persones implicades: àmbit polític, tècnic i, especialment, la ciutadania (Obregón i Vilalta, 1994).

Els models burocràtics tampoc acostumen a valorar o avaluar el rendiment de les persones, ni tampoc l'impacte de les polítiques públiques ni dels serveis que s'ofereixen a la ciutadania. La reacció positiva de les administracions públiques i de les persones responsables polítiques i tècniques ha estat la de buscar nous models de direcció i gestió pública.

En el camp de la direcció i la gestió de les persones empleades de les administracions, s'han treballat diferents models innovadors des de ja fa alguns anys per tal de donar resposta a les necessitats de les persones que treballen al sector públic, amb l'objectiu que la prestació dels serveis respongui eficaçment a les necessitats actuals de la ciutadania.

La necessitat d'avaluar les polítiques públiques, els serveis que es presten i les persones que treballen a les administracions públiques catalanes ens obliga i ens motiva a buscar nous models de direcció i de gestió.

3.2 L'avaluació de les persones treballadores de l'organització

Pràcticament en totes les organitzacions existeix un model d'avaluació de resultats, amb diferents graus de formalització i de connexió amb els objectius organitzatius (Salvador i Serna, 1997), des del compliment de la legislació vigent i el seguiment dels procediments establerts fins a la realització efectiva, eficaç i eficient d'un servei públic adaptat a les necessitats reals de la ciutadania.

Aquesta avaluació, més o menys formalitzada i més o menys explícita, arriba també a les persones que treballen a l'organització, i constitueix una font d'informació per al sistema de gestió i d'administració de personal. Amb un major o menor rigor sistematitzat, el pas d'aquests usos a un sistema d'avaluació com a eina vàlida per a una política i una gestió dels recursos humans integrades en els objectius estratègics de l'organització constitueix un gran salt qualitatiu que no es dona en algunes organitzacions que sí que disposen de sistemes formalitzats d'avaluació.

La tendència actual destaca el procés del paper de les persones com a factor clau que és necessari potenciar en les administracions públiques, atesa la seva naturalesa i la seva orientació especial a la prestació de serveis a la ciutadania, i, per tant, clau en la percepció ciutadana de valoració de les polítiques públiques. A més, si apliquem el model directiu de l'àmbit privat, enfocat vers els resultats, al sector públic, es fa necessària l'avaluació del rendiment o l'acompliment de les persones que hi treballen.

El disseny i la implementació d'un sistema d'avaluació de les persones contenen implícitament un model d'organització i de polítiques de recursos humans, és a dir, una manera d'entendre l'estructura i el funcionament de l'organització i del personal que la integra (Salvador i Serna, 1997).

Per tant, els resultats de l'aplicació d'un sistema d'avaluació de les persones estan determinats fonamentalment per les característiques de l'organització, pel grau de definició i d'integració de les seves polítiques de personal i pel plantejament utilitzat a l'hora de dissenyar i d'implementar el sistema.

3.3 Model de competències aplicat a la direcció i a la gestió de persones i equips: definició de llocs de treball, selecció, formació i avaluació

El model de competències sorgeix com una alternativa o com una evolució dels tradicionals tests d'intel·ligència com a mètodes per preveure l'èxit professional. Els tests treballen trets de la personalitat a partir dels constructes d'intel·ligència, aptituds i personalitat. A partir de l'avaluació d'aquests aspectes es poden fer prediccions de futur laboral (Brull Alabart, 2003).

Tanmateix, en aplicar l'enfocament dels trets, es defineixen i s'avaluen aspectes personals que estan per sota de les conductes i que alguns treballs de recerca han demostrat que mantenen una certa relació entre ells. A més, hi ha una certa resistència en moltes persones que consideren els tests com una invasió de la seva intimitat i que no entenen la relació entre aquests tests i les tasques que han de realitzar en el seu lloc de treball.

El concepte de *competències* va sorgir en la psicologia com una alternativa al concepte de *tret*, eina de treball habitual en psicologia industrial.

Un dels autors que més ha reflexionat sobre el concepte de competències, David MacClelland, conclou que els tradicionals tests d'aptituds o de coneixements, així com els títols i els mèrits acadèmics, no serveixen per predir l'actuació en el treball o l'èxit a la vida. MacClelland va utilitzar mostres representatives amb persones que van triomfar clarament en a la feina i va identificar les conductes operatives relacionades de manera causal amb els resultats favorables. Es tracta de la mesura de les competències (MacClelland, 1973).

La diferència fonamental de l'enfocament consisteix en el fet que, mentre que l'anàlisi tradicional del lloc de treball se centra en els components del treball, l'avaluació de competències estudia les persones que mantenen un acompliment exitós a la feina i defineix el lloc de treball en funció de les característiques i les conductes d'aquestes persones (MacClelland, 1973).

Per exemple, la majoria dels llocs directius inclouen la tasca de planificació i organització. La recerca sobre competències relaciona causalment, amb una eficaç planificació i organització, la motivació per l'assoliment i l'èxit i la mentalitat analítica.

La diferència entre l'enfocament als trets i l'enfocament a les competències es troba en el fet que el primer recolza en el test, per dir que una persona pot ser constant, és a dir, que té la capacitat, i, en canvi, es pot afirmar que el segon tendeix a dir que una persona és constant perquè ha demostrat aquesta competència. Per tant, podríem dir que la clau que prediu el rendiment laboral no es troba tant en les capacitats de les persones sinó en les seves conductes observables.

Les competències són un conjunt de comportaments observables que estan causalment relacionats amb un acompliment bo o excel·lent en una feina concret i amb una organització concreta.

Descriptors d'una competència:

- **Estructura:** les competències s'estructuren en nivells, que diferencien el grau d'acompliment de la competència.
- **Perfil:** una competència per si sola no és suficient per descriure un lloc de treball. Un lloc de treball es defineix per un conjunt de competències i cadascuna d'aquestes competències presenta un nivell d'exigència particular. És el que s'anomena *perfil competencial*.
- **Diccionari de competències:** és el conjunt de competències que són escollides en una organització perquè, en posar-les en pràctica, es faciliti l'assoliment de l'estratègia de l'organització. Cada lloc de treball té assignades algunes de les competències del diccionari que ha d'acomplir en diferents nivells de requeriment.

Entre els principals avantatges i les principals aplicacions del model de competències (Brull Alabart, 2003), se'n podrien destacar els següents:

- Facilita un ús del llenguatge comú a tota l'organització.
- Es fa servir com a predictor del comportament futur de la persona dins de l'organització.

- Facilita la comparació entre el perfil d'exigències del lloc i el perfil de les competències de les persones.
- Permet relacionar les competències en la definició dels llocs, la selecció i l'avaluació.

Si el model ens permet comparar el perfil del lloc de treball amb el perfil de la persona que l'ocupa, ens facilitarà la planificació de la formació individualitzada de cada persona directiva de l'Ajuntament. Per tant, el model de competències també ens permetrà identificar les àrees de millora i planificar la formació de manera individualitzada, i tindrà una incidència clau i determinant en el pla de formació de l'organització.

El pla de formació, així com altres programes de desenvolupament de recursos humans, ens ha de permetre millorar de manera continuada les competències professionals del personal al servei de l'Ajuntament i, en aquesta fase inicial, del personal directiu i de comandament.

3.4 L'avaluació de les competències del rol de direcció

Les persones directives són cada vegada més conscients que la diferència entre una organització i una altra es troba en les persones i que ja no és possible dirigir sense pensar en el desenvolupament professional i en el compromís de les persones treballadores (Cardona, 1999).

L'èxit d'una organització no es tant mèrit del disseny d'una bona estratègia, sinó de la seva correcta implementació. I aquesta implementació depèn en bona mesura de les persones que formen part de l'organització, de la manera com són tractades, de les seves capacitats i competències, així com dels seus esforços per contribuir a l'empresa (Pfeffer, 1997).

La direcció per competències consisteix a dirigir les persones que treballen a l'organització, a aconseguir els «què» sense descuidar els «com», a canviar la mentalitat del «cap» per la mentalitat de «l'entrenador» o «facilitador».

L'avaluació de les competències requereix un procediment més acurat que l'avaluació dels objectius. Els objectius són quantificables i independents de la persona que els mesura; les competències, en canvi, són subjectives en relació amb la percepció de la persona observadora, i això s'ha de tenir en compte. Les competències han de ser comportaments habituals, no esporàdics. Els hàbits són precisament els que atorguen a les competències el seu caràcter predictiu.

Es poden distingir dos tipus fonamentals de competències: les competències tècniques o de lloc de treball, i les competències directives o genèriques (Cardona, 1999).

Les competències tècniques es refereixen a aquells atributs o trets distintius que requereix una persona treballadora excepcional en un lloc de treball determinat. Les competències tècniques inclouen coneixements, habilitats i actituds específiques que es necessiten per a l'acompliment d'una tasca concreta.

Les competències directives són aquells comportaments observables i habituals que justifiquen l'èxit d'una persona en la seva funció directiva. Aquestes competències són més genèriques i, encara que cada organització pugui destacar-ne unes per sobre de les altres, poden ser estudiades de manera conjunta.

De l'anàlisi de la funció directiva es dedueix dos tipus de competències directives: les competències estratègiques (orientades a l'obtenció de resultats) i les competències intraestratègiques (orientades al desenvolupament de les persones i a incrementar els seu compromís i confiança vers l'organització).

A més, s'hi han de sumar les competències d'eficàcia personal, que són aquells hàbits que faciliten una relació eficaç de la persona amb el seu entorn. Aquests hàbits fan referència tant a l'equilibri i el desenvolupament personal com al manteniment d'una relació activa, realista i estimulante amb l'entorn. Les competències d'eficàcia personal mesuren la capacitat d'autodirecció, que és imprescindible per dirigir altres persones. Per això, aquestes competències potencien l'eficàcia de les competències estratègiques i de les competències intraestratègiques i han de considerar-se també competències directives.

Cada organització ha de decidir quines són les competències que necessita desenvolupar en les seves persones directives per aconseguir els seus objectius, sense oblidar dimensions importants, però sense complicar el sistema amb un excés de competències. El nombre recomanable de competències oscil·laria entre les deu i les quinze. El perfil de competències escollit per cada organització és una expressió clara i específica de la cultura que es pretén promoure i, per tant, es pot fer servir com una eina de canvi cultural.

3.5 L'avaluació de les competències amb una mirada de 360 graus

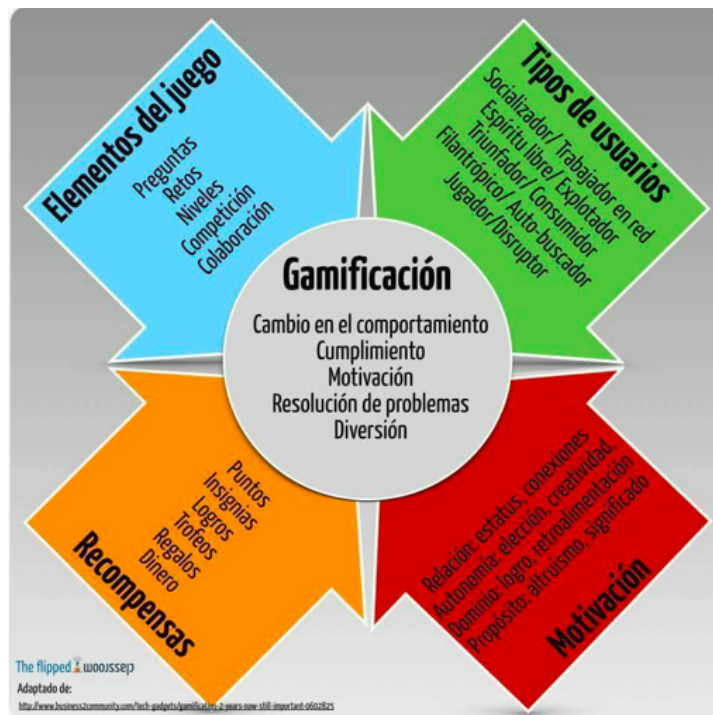
L'avaluació de les competències de rol de direcció amb una mirada de 360 graus s'ha fet servir amb èxit durant aquests últims anys. Es basa en el fet que la persona sigui avaluada per d'altres persones de comandament superior, per companyes del seu mateix nivell i pels membres del seu equip. A l'hora d'efectuar l'avaluació competencial, és important complementar la subjectivitat de l'avaluació tradicional (exclusiva del comandament superior) amb altres punts de vista (Cardona, 1999).

L'avaluació 360° no està exempta de riscos i d'interpretacions errònies. Per això, és convenient considerar amb atenció els propòsits que es persegueixen a l'hora d'utilitzar-la i comunicar-los molt clarament. No és el mateix emprar-la per al desenvolupament professional que per a la presa de decisions de promoció o retribució. És recomanable no relacionar la millora de les competències directives amb la retribució. La pràctica ha demostrat que la utilització de les competències com a criteri de promoció és prou motivació perquè les persones directives facin un esforç per desenvolupar-les.

És necessari un entorn de confiança perquè l'eina d'avaluació sigui fiable. Per això resulta imprescindible la confidencialitat de les dades i de l'anonimat de les persones avaluadores. És determinant que tant les persones avaluadores com les avaluades confiïn en les persones, els departaments o les institucions que tindran accés a les dades de l'avaluació.

3.6 Anàlisi de les tècniques de ludificació

La *ludificació* és el terme que descriu el conjunt de tècniques, mecàniques i regles dels jocs aplicades a entorns que no ho són. Consisteix a fer servir els elements definidors d'un joc dins dels entorns quotidians —educatius, laborals i/o relacionals— amb l'objectiu de fer més atractiu i estimulante allò que fem.



Font: @virginiog

La finalitat de la ludificació és influir en la conducta psicològica i social de la persona que juga amb l'ús, per exemple, d'elements com ara les insígnies, els punts, els nivells, els avatars, etc. D'aquesta manera, incrementaran el temps de permanència en el joc i també augmentarà la predisposició psicològica del jugador.

El concepte de *ludificació* s'entén com el procés relacionat amb el pensament de qui juga i les tècniques de joc per atreure els usuaris i resoldre problemes. Els processos de ludificació generen sentiments de domini i autonomia en els participants, i també produeixen canvis en el comportament de les persones que hi participen. En entorns d'avaluació, el jugador tindrà incentius, guanys, punts, entre altres objectius (Zichermann, Cunningham, 2011).

La ludificació consisteix a aplicar elements de joc en activitats quotidianes amb el propòsit de generar coneixement. En aquest sentit, l'ús de videojocs educatius no s'hauria de considerar ludificació, ja que hauria d'existir una participació del jugador o de la jugadora, que hauria de saber que realitzarà reptes per assolir punts o premis. La ludificació és pensar a mesurar resultats i a motivar el personal. No es tracta d'un joc seriós, ni dedicat només als premis, ni a la fidelització, ni a la base tecnològica.

Es poden generar entorns de ludificació en situacions quotidianes a partir de suports analògics i clàssics, tal com s'ha descrit a partir del mètode respecte del joc del bingo dins d'una classe de química, en què els elements de la taula periòdica constitueixen el contingut dels cartons. També es pot fer servir la tecnologia en els processos de ludificació, per la seva capacitat per ampliar els entorns d'experimentació i el trasllat a nous àmbits de joc. La tecnologia pot ser vista com una via per automatitzar els procediments, per posar en pràctica elements del joc, com ara el control d'assignació dels punts, les taules de posicions i els premis, i és capaç de generar una experiència d'immersió, clau per al jugador en entorns quotidians (Foncubierta, 2014).

Aquest instrument pot ser utilitzat per desenvolupar processos d'aprenentatge i assoliment de coneixements de forma més dinàmica en entorns d'aprenentatge, en què l'alumnat se situa al centre de l'experiència de captació i de l'assoliment de nous coneixements a través de les tècniques de la ludificació. Aquest plantejament és plenament transportable a l'avaluació de l'assoliment de les competències professionals. Les coincidències entre els entorns educatius i d'avaluació d'assoliment competencial en entorns laborals ens fa fixar la mirada en les experiències del món educatiu.

L'aplicació d'un model d'aprenentatge a través del joc activa la motivació del participant, que gaudirà d'una retroalimentació constant per mitjà d'un aprenentatge significatiu que, alhora, permetrà una millor retenció memorística i uns aprenentatges més autònoms. Existeix una major fidelització dels participants quan el joc es produeix amb diferents jugadors a la vegada. Per aquest motiu, és clau que en els processos d'avaluació de les competències professionals basades en tècniques de ludificació s'incorpori la visió de 360 graus com a element de vinculació i de reforç del jugador.

Cal tenir en compte set claus per validar la viabilitat d'una proposta de ludificació: mecàniques o regles, dinàmiques de joc, components, tipus de jugador, procés, plataforma i finalitat. Pel que fa a les finalitats dels objectius que cerca el procés de ludificació, s'haurà de tenir en compte la fidelització, la motivació i l'optimització (Moll, 2014).

La ludificació en entorns educatius pot incorporar els objectius de l'avaluació —si més no els més propers del coneixement del mètode— al cas que a nosaltres ens interessa: l'avaluació d'assoliment de competències en entorns laborals.

El joc com a recurs per a l'avaluació en entorns laborals ha de ser vist com un recurs per generar aprenentatge i per prendre consciència de les capacitats i les limitacions, a través d'una proposta lúdica que desenvolupa competències i habilitats. Aquesta proposta ha de tenir una connexió explícita entre el món real i el virtual, a més d'un propòsit ferm d'entreteniment. La ludificació pot modificar o canviar l'actitud dels jugadors respecte de l'avaluació, en comparació amb els recursos clàssics del text de resultats o entrevistes estructurades.

3.7 El Kahoot

És una eina tecnològica emprada en entorns educatius per al desenvolupament, la consolidació i l'avaluació dels aprenentatges. Presenta una clara aplicabilitat en l'avaluació de l'assoliment de les competències en l'entorn professional.

Aquesta eina es defineix per sis característiques:

- **Adaptable:** permet generar un entorn de joc ludificat d'una forma ràpida i sobre qualsevol temàtica.
- **Senzilla:** està desenvolupada en format responsiu i, amb una correcta connexió a Internet per mitjà de connexió sense fils, permet un accés simultani als diferents jugadors.
- **Diversa:** contribueix a reforçar les competències i el treball en equip.

- **Motivadora:** permet l'accés al coneixement, així com a noves estructures de recollida de resultats per a l'avaluació, més enllà de les enquestes i les entrevistes, i aporta una sistematització de les dades generades per a la seva explotació posterior.
- **Global:** permet una connexió oberta, sense limitacions d'horaris, per mesurar els resultats i les millores competencials.

L'eina ofereix la possibilitat d'escollir entre quatre opcions de configuració:

- **Quiz:** el jugador ha de diferenciar les respostes correctes de les incorrectes, i les puntuar, de manera que es genera una classificació entre els diversos jugadors per potenciar l'experiència de joc.
- **Jumble:** la clau és el joc en si mateix i la tipologia de preguntes formulades. Està pensat per ordenar les respostes segons el criteri establert en el moment del disseny. Es tracta d'una bona opció per a l'avaluació dels coneixements assolits a través dels passos que se segueixen en una activitat.
- **Discussion:** el jugador mantindrà un diàleg a partir de l'obtenció d'un seguit d'opinions, sense que hi hagi una resposta correcta, ja que totes són encertades en tractar-se de qüestions amb respostes obertes.
- **Survey:** pensada per recollir informació dels jugadors. Semblant al *Quiz*, en el sentit que és una bateria de preguntes, però en aquest cas no hi ha respostes correctes o incorrectes dins de la dinàmica del joc. En aquest cas no es puntuen les respostes, hi ha menys competitivitat i permet extreure més coneixement del jugador i els nivells d'assoliment de les seves competències.

L'aprenentatge d'ús de l'eina es fàcil i intuïtiu. Per començar l'experiència, cal donar d'alta un compte, efectuar el registre i confirmar el missatge de validació que l'eina farà arribar al compte de correu electrònic amb el qual s'hagi fet el registre. Es poden realitzar proves d'ús amb *Quiz* i/o formar part de la biblioteca de Kahoot públics. Aquests exercicis són oberts i reutilitzables.

Un cop seleccionat el tipus de Kahoot a programar —*Quiz, Jumble, Discussion, Survey*—, s'haurà d'introduir el nom del qüestionari i començar a agregar-hi les preguntes que es considerin convenientes. Cadascuna de les preguntes tindrà un títol, un temps de resposta i diferents opcions de respostes. També existeix la possibilitat d'inserir una imatge o un vídeo que ajudi a contextualitzar o situar la pregunta. El nombre màxim de preguntes recomanat és d'una quinzena, per tal de mantenir un ritme correcte i un cert interès en el joc per part de l'avaluador. Abans d'iniciar el joc d'una forma efectiva, caldrà calibrar els darrers indicadors del joc, com ara si es vol que tingui un abast públic o privat, la tipologia de públic al qual s'adreça, el nivell de dificultat, la descripció del qüestionari, les etiquetes i les paraules clau.

Aquesta eina de ludificació permet elaborar qüestionaris en línia perquè el personal avaluador els respongui amb els seus dispositius mòbils connectats. D'aquesta manera, es genera un ambient de joc entre les persones que avaluaran amb una mirada de 360 graus el personal amb responsabilitats de rol de direcció. També es poden generar qüestionaris de resposta de diferents factors, format per a test amb imatges i/o vídeos vinculats per a cadascuna de les competències i nivells d'assoliment a avaluar.

Per accedir a l'eina, els avaluadors hauran de descarregar-la al seu dispositiu mòbil. A continuació, hauran d'inserir un codi que visualitzaran a la pantalla comuna del joc i, així, tindran accés al qüestionari

d'avaluació. Per poder iniciar el joc caldrà que cada jugador s'identifiqui amb un nom d'usuari, que en el nostre cas serà secret i facilitat pel grup de recerca del TFP.

Un cop iniciat el joc, els avaluadors hauran de marcar al seu dispositiu mòbil la resposta seleccionada i/o l'ordre de resposta, amb un màxim de quatre opcions possibles. Aquestes opcions de resposta estan vinculades a una sèrie de colors —verd, vermell, blau, groc— i formes geomètriques —quadrat, triangle, rombe, cercle. El programador de l'avaluació podrà modificar el temps destinat a respondre cada pregunta, tot i que el temps base estimat és de trenta segons per resposta.

En acabar els torns de resposta, els avaluadors visualitzaran a la pantalla de joc les respostes absolutes realitzades pel grup de jugadors. L'opció escollida per realitzar la prova pilot d'avaluació respon a una lògica d'enquesta (*Survey*) i, per tant, totes les respostes tenen aparença de possibles. Serà la classificació que els avaluadors hagin donat a la cadena de respostes de cada qüestió la que establirà el grau de competència del jugador avaluat durant la fase d'anàlisi de resultats de la prova pilot.

Per poder analitzar amb detall els resultats de les persones avaluades i la preparació del seu pla de millora, l'eina genera un full d'Excel amb les dades de cada persona avaluada pel conjunt de participants en la dinàmica. Un cop realitzat l'exercici d'avaluació i configurat per a l'equip de recerca del TFP el pla de millora del personal de rol de direcció, es podran programar desafiaments específics de les competències que cal millorar com a reforç dels aprenentatges pendents d'assolir.

L'eina permet compartir les activitats a l'aplicació en obert. D'aquesta manera, es pot construir un espai de coneixement públic amb dada oberta i reaprofitable.

4 Metodologia de treball: fonts i recursos en la recollida de dades

4.1 Introducció: metodologia de treball

La metodologia de treball que s'ha establert per a aquest projecte ha estat la del grup de recerca, basada en el principi de treball col·laboratiu per a la construcció d'un núvol de coneixement compartit, amb dades reutilitzables i a disposició de la comunitat d'aprenentatge i del conjunt de l'Administració pública.

Amb una periodicitat setmanal, des del mes de novembre de 2018 fins al mes de maig de 2019, es va realitzar una sessió de treball per fer seguiment i la posada en comú de les tasques individuals, així com per validar-les, abans de la incorporació al contingut del projecte. A partir del mes de juny, coincidint amb la finalització de les classes del PDGP, i fins a mitjan mes d'agost, aquestes sessions de treball es van intensificar amb tres sessions de treball setmanal i amb l'elaboració d'un treball col·laboratiu de redacció del projecte final. S'han dut a terme tres reunions presencials de seguiment amb la tutora compartida pel grup de recerca del TFP, a més de nombrosos intercanvis d'informació i de seguiment, per valorar l'evolució i la construcció del TFP, a través de l'eina de treball col·laboratiu Trello, de la qual la tutora, Montse Bordas, ha format part en tot moment, de manera que ha tingut accés a l'evolució del projecte i a la informació generada pel grup de recerca.

La metodologia del treball en relació amb les fonts i els recursos emprats per efectuar la recollida de dades ha estat molt diversa i ha anat en funció de les necessitats del desenvolupament del TFP que hem tingut des del grup de recerca. Per a la definició de l'objectiu vam treballar amb el model Canvas, com a eina de treball intern que ens va ajudar a identificar l'objectiu del nostre treball i els aspectes més importants a tenir en compte. A partir d'aquí, es va treballar en la recollida de material bibliogràfic i en la lectura d'aquesta bibliografia per poder construir tot el nostre marc teòric.

Es va dur a terme un estudi comparatiu dels diferents diccionaris de competències —que es troben recollits en la nostra bibliografia—, per tal de poder identificar competències relacionades amb el rol de

direcció i que aquestes harmonitzessin amb la cultura de l'organització, a fi de crear així el diccionari de competències per a l'Ajuntament de Ripollet. Per poder validar aquest diccionari es va optar per fer una enquesta entre personal amb rol de direcció, tant de la mateixa organització com amb l'alumnat del PGDP, per tal que identifiquessin les competències que poguessin reconèixer com a pròpies del rol de direcció. El resultat d'aquesta enquesta ens va fer reflexionar i modificar la nostra proposta inicial.

Des del mateix moment de plantejar el nostre projecte, tant la tutora com altres professors als quals vam realitzar diferents consultes ens van recomanar fer la prova pilot de l'avaluació només sobre una de les competències, tenint en compte el volum i la complexitat que podia suposar avaluar-les totes. Amb aquesta idea, es va treballar en un pilot de focus grup. L'objectiu d'aquesta dinàmica era identificar comportaments associats als diferents graus d'assoliment d'una de les competències.

Va ser més endavant, quan l'estructura de la prova pilot amb l'eina Kahoot estava més desenvolupada, i arran d'una de les reunions amb la tutora, que es va decidir fer la prova pilot de les tres competències que nosaltres vam identificar amb el rol de direcció. Tot i que la dinàmica només es va fer d'una de les competències, l'experiència va ser molt positiva. Vam poder comprovar que els comportaments identificats eren molt semblants als comportaments assenyalats pels diferents diccionaris analitzats. En el cas que s'arribés a dur a la pràctica la nostra organització, considerem que seria recomanable realitzar aquest tipus de dinàmica, potser no per a totes les competències, però si més no sí per a les més significatives, ja que això ajudaria a fer que l'organització les sentís com a pròpies, pel fet d'haver participat en la seva construcció o en la seva definició, alhora que també identificarien l'instrument d'avaluació com a propi.

La realització de la prova pilot amb l'eina Kahoot va ser l'etapa final del projecte. La realització d'aquesta prova validaria o no la nostra hipòtesi de treball. Es va procedir amb molta cura per ajustar i adequar una eina que no està creada específicament per a l'avaluació de competències. Es van invertir moltes hores en la recerca de diferents eines que es poguessin adaptar al nostre objectiu i es va debatre, dins del mateix grup de recerca del TFP, sobre la idoneïtat de l'eina escollida i la seva adaptació.

Durant l'elaboració del nostre projecte, hem utilitzat un tauler de Trello com a eina de col·laboració i planificació del desenvolupament del grup de recerca del TFP. Aquesta eina, juntament amb una carpeta compartida de Google Drive, ens ha permès treballar de manera sincronitzada i ha permès, també, que la tutora pogués estar al cas de totes les novetats i els progressos del projecte.

La identificació i la definició del cos estratègic del grup de recerca del TFP s'ha anat construint i des-construint al llarg dels mesos de treball. Les aportacions de les classes del PDGP, en termes generals, han representat noves preguntes per incorporar a la formulació treballada. Una d'aquestes qüestions ha arribat molt cap al final del procés, amb la configuració del mapa mental del nostre TFP, que es va treballar a la darrera sessió presencial del PDGP.

El grup de recerca del TFP va decidir fer una aproximació a l'eina del treball del mapa mental de la mirada individual a la de grup. Cadascun dels tres membres del grup de recerca havíem conformat els nostres mapes mentals individuals i vam poder comprovar, tot i els mesos transcorreguts de treball en equip, com les perspectives personals continuaven vives i cadascun de nosaltres establíem matisos al relat que havíem desenvolupat.

El pla d'anàlisi de les dades obtingudes, com a instrument de resposta de les qüestions plantejades, és l'element clau per a la viabilitat de la proposta acadèmica recollida en la proposta del TFP del grup de recerca que ens ha de permetre confirmar o descartar les tres hipòtesis de treball.

4.2 Fonts i referències

L'estudi comparatiu de diversos models de diccionaris de competències contrastats i, per tant, validats de l'àmbit de diverses administracions públiques, així com la lectura de diversos autors, ens ha ajudat a plantejar la definició i l'avaluació de les competències del rol de direcció i de comandament a la nostra organització.

L'anàlisi de la guia de l'entrevista de selecció per competències, de la Secretaria General d'Administració i de Funció Pública de la Generalitat de Catalunya, ens permet fer una aproximació al model de competències, especialment a l'hora de plantejar preguntes pràctiques que ens poden servir de font d'inspiració per redactar les preguntes que cal respondre en l'avaluació de les competències a través de les tècniques de ludificació.

L'anàlisi i l'estudi de diferents tècniques i eines de ludificació, per una banda, ens ha d'ajudar a definir la tècnica de ludificació que ens ha de servir per a l'avaluació de les competències i, per una altra, ens ha ajudat a confeccionar l'estructura del contingut de l'eina d'avaluació seleccionada.

4.3 Enquesta de validació de les competències definides

Fruit de l'anàlisi dels diferents diccionaris de competències, es van seleccionar quinze competències associades al rol de direcció que en un primer moment es va considerar que s'ajustaven a la cultura organitzativa de l'Ajuntament de Ripollet. Posteriorment, aquella llista de competències es va contrastar amb un grup diana (estudiants del PDGP, comandaments i directius de la nostra organització). L'enquesta es va enviar a través de l'aplicació de Google Drive a un total de trenta-sis persones, de les quals en van contestar dinou, la qual cosa suposa un 52,77% del total dels enquestats.

El resultat d'aquesta enquesta ens ha permès validar algunes de les competències directives i de comandament definides prèviament per nosaltres, així com la redefinició d'algunes altres. S'ha dissenyat un diccionari per a l'organització d'onze competències, tres de les quals estan relacionades directament amb la direcció, dues amb l'actitud, tres amb competències relacionals i quatre amb competències funcionals.

4.4 Focus grup: recerca de comportaments associats a les competències

El focus grup és una tècnica d'estudi utilitzada en les ciències socials que permet conèixer i estudiar les opinions i les actituds d'un grup de persones en particular.

Es treballa amb un petit grup, que ha de respondre preguntes i generar un debat al voltant, per exemple, de la definició d'una idea, d'un servei o d'una campanya publicitària. Les preguntes es responen d'una manera dinàmica a través de la interacció del grup. La llibertat d'opinió esdevé fonamental perquè tots se

sentin còmodes i lliures per poder expressar tot allò que pensen. En la interacció del grup les preguntes es respondran, però, alhora, del debat mateix, en sorgiran d'altres.

El pilot focus grup (d'ara en endavant, PFG) implementat ha estat elaborat amb el suport de tècniques de ludificació, que han consistit en la generació d'entorns en què els participants han pogut assolir de forma col·lectiva fites i/o objectius de complexitat dirigits a través de jocs, gràcies a la construcció de coneixement col·lectiu i amb una retroalimentació positiva, ja que s'han sentit part destacada d'una situació d'innovació en el seu entorn laboral.

El PFG desenvolupat pretén validar o rebutjar conclusions assolides amb anterioritat pel grup de recerca i generar nous resultats per part dels participants. No es tracta d'un joc seriós, ni tampoc enfocat als premis, ni a la fidelització, ni té el suport de la tecnologia.

Amb la idea de poder validar les definicions que s'estaven generant de les diferents competències i dels seus comportaments en funció del grau d'assoliment, es va recórrer a l'elaboració d'un PFG. Aquest PFG, integrat per personal voluntari de la nostra organització i pertanyent a diferents nivells, responsabilitats i departaments, ens havia d'ajudar a cercar i identificar els comportaments associats als diferents graus d'assoliment de les competències.

Com s'ha comentat anteriorment, la idea inicial era realitzar el PFG només sobre una de les competències del diccionari. Va ser amb l'evolució conceptual del TFP que es va decidir realitzar la prova sobre les competències que s'havien definit del rol de direcció. Per aquest motiu, es va centrar l'atenció en una de les competències, ja que es va realitzar amb anterioritat al canvi de criteri. Per nosaltres va resultar una experiència enriquidora i, en el cas que aquest supòsit de treball es dugués a la pràctica, és força evident que aquesta dinàmica s'hauria d'emprar per a totes les competències, perquè, a banda de donar coherència a les definicions i als comportaments, ens ajuda a treballar en el canvi de la cultura organitzativa.

4.5 Prova pilot: Kahoot. Validació de les hipòtesis de treball

Des del grup de recerca del TFP s'ha construït un pilot del que haurà d'arribar a ser, un cop desenvolupat, l'instrument d'avaluació de l'assoliment dels graus de competències professionals. El pilot compta amb els elements necessaris per desenvolupar la dinàmica del joc, tot i que amb un nombre i amb una varietat d'elements inferior als que presentarà l'aplicació completament desplegada. Aquest disseny permet validar i/o descartar les hipòtesis de treball.

El pilot s'ha construït perquè pugui ser aplicat en un entorn de prova amb comoditat i seguretat per les persones que hi participaran. L'espai de joc és un espai d'ús professional dels participants en la dinàmica de ludificació. El temps de joc real, amb l'exposició del context i l'explicació de la dinàmica de joc, és d'uns quaranta-cinc minuts.

Com que es tracta d'una primera experiència i el que es pretén és comprovar el funcionament de l'instrument, i tenint en compte el que determina la bibliografia de l'avaluació en 360 graus, s'ha optat perquè cadascuna de les persones sigui avaluada per una altra de superior jeràrquicament, una del mateix nivell i una col·laboradora del seu mateix equip de treball immediat.

5 Resultats de camp

5.1 Diccionari de competències del rol directiu de l'Ajuntament de Ripollet

5.1.1 *Introducció: el diccionari de competències del rol de direcció*

El directori de competències d'una organització ha de respondre a la seva cultura organitzativa. És a dir, les persones que treballen en l'organització s'hi han de sentir identificades. La manera idònia de confeccionar aquest diccionari passava per elaborar un treball de camp dintre de l'organització mateixa i, d'aquesta manera, fer-ne partícip el personal a tots els nivells organitzatius, començant per l'àmbit polític i passant per les persones amb rol de comandament, personal tècnic, administratiu i d'oficis. En el moment en què es va plantejar aquest treball, a principis de l'any 2019 i amb una convocatòria electoral a pocs mesos vista, no era gaire aconsellable engegar aquest treball de camp. La dimensió del projecte de l'elaboració d'un diccionari de competències per a tots els llocs de treball de l'organització municipal (ajuntament i tres organismes autònoms) s'escapava de les possibilitats del TFP.

Per aquests motius, la proposta del grup de recerca del TFP se centra en el diccionari de competències dels llocs de treball amb rol de direcció de l'Ajuntament de Ripollet. La definició d'aquestes competències directives o de comandament no es relacionen amb el cicle polític, atès que es considera que són independents de les opcions polítiques que governen la ciutat, ja que se centren en aspectes tècnics que tenen una relació més directa amb la cultura organitzativa, la missió i la visió, els principis i els valors, i les tasques i les funcions de les fitxes descriptives dels llocs de treball del rol de direcció de l'Ajuntament de Ripollet.

5.1.2 *Creació del diccionari de competències del rol de direcció*

Actualment, l'Ajuntament de Ripollet no disposa d'un diccionari de competències. Per tant, a l'hora de plantejar el TFP, els membres del grup de recerca ens vam plantejar inicialment l'elaboració del diccionari de competències del rol de direcció.

El primer debat, tal com s'ha comentat en el punt anterior, va abordar la creació, per mitjà d'un treball de camp, del nostre propi diccionari de competències. No obstant això, a l'hora d'analitzar les diverses fonts teòriques relacionades amb els diccionaris de competències, vam arribar a la conclusió que actualment ja existeixen treballs molt complets sobre la definició de competències i diccionaris que poden ser incorporats perfectament a la nostra organització.

Es va realitzar una fase d'anàlisi i un estudi comparatiu entre els diferents models de diccionaris; per fer-ho, es van consultar aquestes obres:

- Autors diversos (2009). *Diccionari de competències dels càrrecs de comandament de la Generalitat de Catalunya*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- Autors diversos (2012). *Diccionari de competències per al desenvolupament professional dels empleats públics de l'Administració local*. Barcelona: Diputació de Barcelona.
- Autors diversos (2012). *Directori marc de competències per a l'Administració local*. Barcelona: Diputació de Barcelona (d'ara en endavant, DIMCAL).
- Autors diversos (2012). *Diccionari de competències. Sistema d'ordenació municipal (SOM)*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona (d'ara en endavant, SOM).
- Autors diversos (2018). *Marc professional de la funció directiva a les administracions públiques catalanes*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Posteriorment, es va dur a terme una fase de debat grupal per tal de determinar quin dels treballs s'escollia com a referent per a la creació del nostre model. Finalment, es va consensuar la creació del nostre diccionari de competències a partir de dos dels models analitzats. S'esmenten a continuació.

En primer lloc, s'ha escollit el DIMCAL, de la Diputació de Barcelona. S'entén com una eina de treball per a les administracions locals que no disposen de diccionari de competències, per tal que puguin adaptar-la a la seva pròpia organització. Per tant, es tracta d'un model pensat per a organitzacions com la nostra i en una situació semblant a la nostra.

En segon lloc, es té en compte el *Marc professional de la funció directiva a les administracions públiques catalanes*, de l'EAPC, que defineix el marc funcional i competencial del perfil del personal directiu públic i pretén ser un instrument de referència per al desplegament del sistema de direcció pública professional, tant pel que fa a l'accés com pel que fa al desenvolupament, al seguiment i a l'avaluació posteriors.

El *Marc professional de la funció directiva a les administracions públiques catalanes* de l'EAPC forma part del sistema de direcció pública professional i funciona com un motor de canvi i d'innovació organitzativa que garanteix davant la ciutadania el manteniment i la millora dels serveis públics, així com la seva continuïtat més enllà dels cicles electorals. Tenir ben definides les funcions professionals (què fa el directiu) i les competències transversals (com ho fa) permetrà definir la formació continuada més adequada per al seu desenvolupament professional.

El *Marc professional de la funció directiva a les administracions públiques catalanes* de l'EAPC és el document de referència més actual i, per tant, incorpora la visió més actualitzada com a eina de desenvolupament competencial que repercuteix en la millora de la gestió pública, sempre en benefici de la ciutadania i de la societat en general.

Aquest enfocament coincideix plenament amb el nostre a l'hora de definir els llocs de treball amb rol de direcció de l'Ajuntament de Ripollet. A més, una de les persones que integra aquest equip de recerca del TFP va col·laborar en la configuració d'aquesta eina i va participar com a directiu públic en la mostra de validació. Es tracta, doncs, d'un model que coneixíem prèviament i que era, *a priori*, el nostre model de referència inicial.

El SOM de l'Ajuntament de Barcelona i el Diccionari de competències dels càrrecs de comandament de la Generalitat de Catalunya ens han permès ampliar, entendre i adaptar alguna de les definicions de les competències i dels comportaments associats.

Tant el *Marc professional de la funció directiva a les administracions públiques catalanes*, de l'EAPC, com el DIMCAL, de la Diputació de Barcelona, ens han servit de base sobre la qual hem anat construint el nostre model de competències del rol de direcció, amb l'elecció de les diferents competències de direcció i la seva definició, adaptades a la nostra cultura organitzativa. També ens han aportat els diferents exemples de comportaments associats a cada competència.

El DIMCAL, de la Diputació de Barcelona, a més, ens ha aportat els diferents graus de desenvolupament de cada competència. En una primera fase, de les vint-i-vuit competències proposades pel primer i de les dinou competències transversals definides pel segon, es van identificar quinze competències relacionades amb el rol de direcció.

Les vint-i-vuit competències proposades pel DIMCAL de la Diputació de Barcelona són:

- **Competències actitudinals**

1. Adaptació
2. Aprendre a aprendre
3. Autocontrol
4. Compromís amb l'organització
5. Iniciativa
6. Innovació
7. Recerca de solucions

- **Competències relacionals**

8. Comunicació
9. Habilitats interpersonals
10. Persuasió i influència
11. Xarxa relacional

- **Competències funcionals**

12. Capacitat analítica
13. Competència digital
14. Coneixement del territori
15. Domini professional
16. Gestió de conflictes
17. Gestió de la informació
18. Instruments, eines i maquinària
19. Negociació

20. Optimització de recursos
21. Organització del treball
22. Orientació a la qualitat del resultat
23. Orientació al client intern i extern
24. Redacció de documents

- **Competències directives**

25. Desenvolupament de persones
26. Direcció de persones
27. Presa de decisions
28. Visió estratègica

Les dinou competències transversals proposades pel *Marc professional de la funció directiva a les administracions públiques catalanes* de l'EAPC són les següents:

- **Competències personals**

1. Actualització professional
2. Visió estratègica
3. Capacitat d'anàlisi
4. Presa de decisions

- **Competències relacionals**

5. Lideratge
6. Direcció de persones
7. Desenvolupament de persones
8. Negociació
9. Comunicació interna
10. Comunicació externa
11. Treball en equip i en xarxa

- **Competències funcionals**

12. Planificació i organització
13. Orientació a resultats
14. Orientació a la qualitat i a la millora continuada
15. Orientació a la ciutadania
16. Innovació i gestió del canvi
17. Domini de l'entorn digital

- **Competències ètiques**

18. Identificació amb l'organització i el servei públic
19. Integritat

Per identificar les competències amb rol de direcció de l'Ajuntament de Ripollet, l'equip de recerca del TFP va tenir en compte les variables següents:

- Les sessions de debat del mateix grup de recerca a partir dels diferents diccionaris de competències.

- La cultura organitzativa pròpia.
- La missió, la visió, els valors i els principis institucionals (annex I).
- Les fitxes descriptives dels llocs de treball amb rol de comandament (annex II).
 - Coordinació d'àmbit.
 - Cap de departament.
 - Cap d'unitat.

La proposta inicial de les quinze competències amb rol de direcció de l'Ajuntament de Ripollet va ser la següent:

1. Presa de decisions
2. Visió estratègica
3. Direcció de persones
4. Negociació
5. Comunicació
6. Compromís amb l'organització
7. Gestió de conflictes
8. Habilitats interpersonals i xarxa relacional
9. Desenvolupament de persones
10. Innovació
11. Orientació a la qualitat i la millora continuada
12. Adaptació
13. Orientació a la ciutadania
14. Persuasió i influència
15. Aprendre a aprendre

En aquesta proposta de competències podem observar el que s'exposa tot seguit.

Deu de les quinze competències coincideixen literalment amb la proposta de dinou competències del *Marc professional de la funció directiva a les administracions públiques catalanes* de l'EAPC: presa de decisions, visió estratègica, direcció de persones, negociació, comunicació, compromís amb l'organització, desenvolupament de persones, innovació, orientació a la qualitat i a la millora continuada i orientació a la ciutadania.

Una competència hi està incorporada parcialment (xarxa relacional) i les altres quatre restants (gestió de conflictes, adaptació, persuasió i influència, aprendre a aprendre) estan incorporades totalment o parcialment en el redactat de les competències proposades en el *Marc professional de la funció directiva a les administracions públiques catalanes* de l'EAPC.

Onze de les quinze competències coincideixen literalment amb la proposta de vint-i-vuit competències del DIMCAL de la Diputació de Barcelona: presa de decisions, visió estratègica, direcció de persones, negociació, compromís amb l'organització, gestió de conflictes, desenvolupament de persones, innovació, adaptació, persuasió i influència, aprendre a aprendre.

Quatre competències estan incorporades parcialment al redactat de competències proposat pel DIM-CAL de la Diputació de Barcelona (comunicació, habilitats interpersonals i xarxa relacional, orientació a la qualitat i la millora continuada, orientació a la ciutadania).

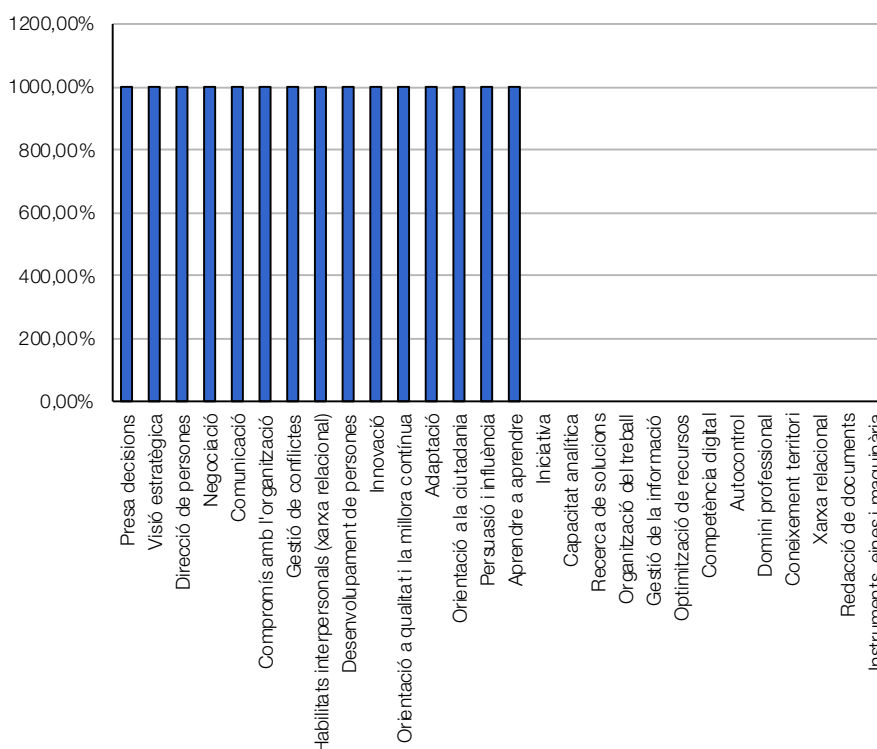
5.1.3 Enquesta de validació del diccionari de competències del rol de direcció

Per tal de poder validar les competències identificades del grup de treball, es va elaborar una enquesta en què els participants havien de poder identificar aquelles quinze competències relacionades amb el rol de direcció, sobre les vint-i-vuit competències proposades pel DIMCAL, que consideraven que eren les més destacades per exercir el rol. A més de ser la més àmplia i la més inclusiva en relació a incorporar el major nombre de competències possible, per tal que les persones que responien l'enquesta tinguessin més opcions a l'hora d'escollir.

Aquesta enquesta es va distribuir a dos grups diferenciats que vam pensar que ens podrien ajudar a la identificació. En un primer grup, es va enviar l'enquesta al personal de comandament de l'Ajuntament de Ripollet (coordinadors d'àmbit, secretari, interventor, caps de departament i caps d'unitat), pensant que la seva visió i la seva opinió estarien més relacionades amb la cultura pròpia. En un segon grup, es va enviar als alumnes del PDGP, tots ells amb rols de direcció i amb una visió més teòrica, atesa la formació rebuda en aquests darrers mesos.

Llista de les quinze competències amb rol de direcció proposades pel grup de recerca del TFP:

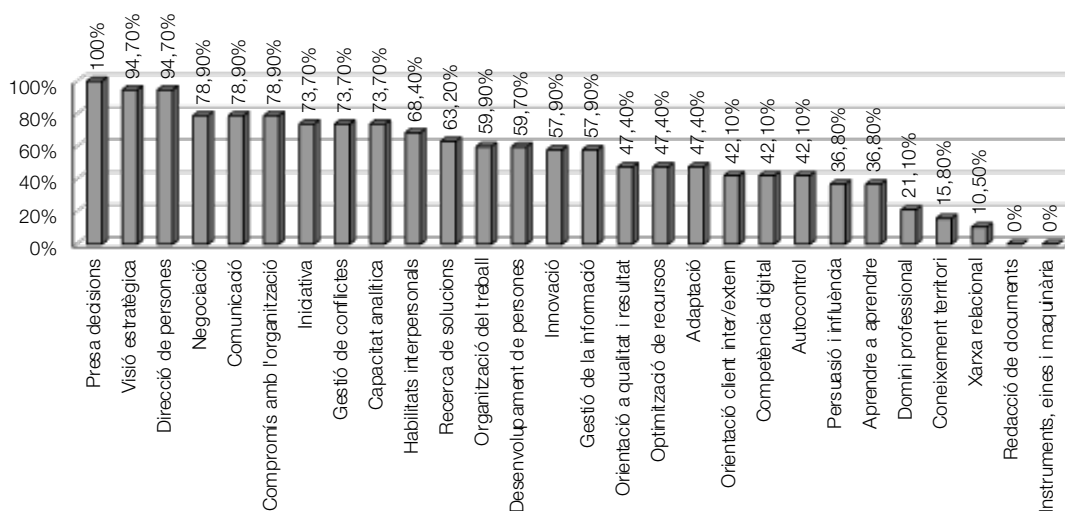
Gràfica 1. Competències directives proposades



Font: elaboració pròpia.

El resultat de l'enquesta realitzada fa evident que hi ha algunes diferències que ens fan repensar el primer plantejament.

Gràfica 2. Resultat de l'enquesta. Competències de direcció (vegeu l'annex III).



Font: elaboració pròpia a partir dels resultats de l'enquesta.

La coincidència entre la nostra proposta i el resultat de l'enquesta és del 66,66%. De les quinze competències que nosaltres havíem identificat en el nostre diccionari, un total de deu han estat validades per l'enquesta. Això ha comportat una nova mirada a l'hora de relacionar les competències en el nostre diccionari.

Respecte de les competències directives del DIMCAL de la Diputació de Barcelona, moltes de les quals coincideixen amb les competències del *Marc professional de la funció directiva a les administracions públiques catalanes*, totes han estat validades per l'enquesta: la presa de decisions, la visió estratègica i la direcció de persones estan posicionades com les primeres de l'enquesta (entre el 100% i el 95% d'acord), en canvi, el desenvolupament de persones només representa el 57,9% d'acord.

Particularment, i d'acord amb la bibliografia de la matèria i dels diccionaris de competències treballats, considerem que el desenvolupament de persones és una competència clau en una persona amb rol de direcció; de fet, hem considerat que calia fusionar les dues competències en una de sola (direcció i desenvolupament de persones). La direcció de les persones ha de portar implícit el seu desenvolupament professional.

Si es redefeixen les competències directives, la competència de visió estratègica inclou la planificació i l'orientació a la ciutadania. Atesa la situació actual, marcada per un vertiginós canvi constant que genera incertesa en molts àmbits, hem estat d'acord a consensuar una nova competència en el rol directiu, de gestió del canvi i transformació. Entenem que aquestes persones han de ser capaces d'adaptar-se a l'entorn canviant, i han d'innovar, tenir iniciativa i prendre decisions de canvi i transformació. Per tant, hi quedarien incloses les competències identificades en el diccionari com de presa de decisions, iniciativa, recerca de solucions i innovació.

5.1.4 Diccionari de competències del rol de direcció de l'Ajuntament de Ripollet

Després de la reflexió, de contrastar-ho amb la tutora del TFP (Montse Bordas) i de les seves aportacions, i amb la intenció de simplificar-ho al màxim possible per crear una eina vàlida, fiable i simple, el *Diccionari de competències del personal amb rol de comandament de l'Ajuntament de Ripollet* quedaria definit de la manera següent:

- **Competències directives**
 1. Direcció i desenvolupament de persones
 2. Visió estratègica
 3. Gestió del canvi i transformació

- **Competències actitudinals**
 4. Aprendre a aprendre
 5. Compromís amb l'organització

- **Competències relacionals**
 6. Comunicació
 7. Habilitats interpersonals (xarxes relacionals)
 8. Persuasió i influència

- **Competències funcionals**
 9. Capacitat analítica
 10. Gestió de conflictes
 11. Negociació

No hem recollit dues competències identificades en l'enquesta entre les quinze primeres: l'organització del treball i la gestió de la informació. En primer lloc, perquè entenem que la capacitat de planificar i prioritzar s'hauria d'incloure en les competències de visió estratègica i direcció i desenvolupament de persones. I la gestió de la informació, que és la capacitat de cercar, tractar i organitzar la informació necessària per tal d'elaborar documentació diversa, entenem que no defineix el rol de direcció, sinó que forma part de les funcions que tenim definides en les fitxes descriptives dels llocs de treball de categoria tècnica a l'Ajuntament de Ripollet.

Les onze competències del rol de direcció estan definides en l'annex IV. Cadascuna d'aquestes competències té tres graus d'assoliment, amb la perspectiva que es puguin aplicar en funció del que requereix el lloc de treball, i s'associaran uns comportaments a cada grau. Tenir un nivell de domini d'una competència implica tenir assolits els nivells anteriors.

A continuació, descriurem amb més detall les competències del rol de direcció que es faran servir en la prova pilot d'avaluació d'assoliment de les competències directives. Per desenvolupar l'instrument d'avaluació necessitàvem utilitzar una o diverses competències que poguessin ser avaluades. Hem considerat que les competències de tipus directiu eren les que més identificaven el rol de direcció; és per aquest motiu que hem elaborat una descripció més acurada i hem descrit els tipus de comportaments associats als diferents graus de desenvolupament i els hem assignat a cada tipus de direcció a desenvolupar: coordinació-direcció, caps de departament i caps d'unitat, un grau de desenvolupament idoni. Aquests comportaments hauran de ser mesurables i observables tant pel que fa a la intensitat

com pel que fa a la freqüència. Dos llocs de treball poden tenir un mateix grau d'assoliment, però els comportaments de conducta no han de ser els mateixos; per aquest motiu, hem descrit tot un seguit de comportaments entre els quals haurem d'escollir, en el moment d'utilitzar l'eina d'avaluació, en funció del lloc de treball a avaluar.

5.1.5 Competències del rol de direcció

L'estructura de direcció en la nostra organització es configura en tres nivells:

- Coordinació d'àmbit: l'àmbit és l'espai de trobada entre l'estructura política i la tècnica/operativa per posar en comú el desenvolupament de les polítiques públiques.
- Cap de departament: el departament és l'espai intermedi entre l'estratègic i el de producció; s'hi defineixen els projectes, s'estableixen indicadors i es coordinen programes i/o projectes d'actuació.
- Cap d'unitat: la unitat és l'espai més operatiu de l'organització; les unitats poden ser tècniques o administratives.

Els diferents nivells o graus d'assoliment de cada competència han estat identificats en funció de la nostra estructura de direcció, és a dir, cada nivell ha estat associat a un tipus de rol de direcció diferent: coordinació/direcció, departament o unitat.

5.1.5.1 Direcció i desenvolupament de persones

Capacitat per assolir resultats en els equips de treball mitjançant la coordinació de les persones que els integren, a la vegada que facilita i impulsa el creixement de les persones de l'equip i en potencia les capacitats.

S'ha d'aconseguir que les persones de l'equip contribueixin a la consecució dels objectius: fixant els objectius, adaptant diferents estils de direcció en funció de les persones i les situacions, distribuint tasques i responsabilitats en funció de les capacitats dels membres de l'equip, donant pautes d'execució i generant un clima de treball positiu. Cal mantenir oberts els canals de comunicació amb l'equip i generar confiança entre els seus membres, així com reconèixer la tasca que fan, de manera que es puguin identificar les potencialitats i les necessitats de desenvolupament de les persones de l'equip i aplicar polítiques que ajuden les persones a créixer.

Nivell: directiu

Capacitat per crear espais per al desenvolupament de les persones, a fi d'aconseguir que la millora i l'aprenentatge formin part de la cultura organitzativa. Capacitat per crear un mètode que promogui un estil de direcció de persones que sigui eficaç i homogeni en tota l'organització.

Comportaments associats:

- Introdueix sistemes eficaços d'organització de la feina (reunions de planificació de treball, reunions de seguiment, reunions de supervisió, reunions d'avaluació, quadres de comandament integral, assignació de projectes, etc.), compartits per totes les persones de l'àmbit.

- Promou dins de l'àmbit l'assoliment d'objectius a través de la creació de sistemes que permetin mesurar i potenciar el rendiment de les persones.
- Transfereix coneixement en matèria de direcció de persones a altres persones que exerceixen un comandament de secció o un comandament intermedi (facilita informació, documentació, pautes, formació...).
- Assumeix les seves responsabilitats directives i delega funcions de la seva feina per ajudar a fer créixer les persones del seu equip i per poder dedicar el seu temps a les funcions de direcció més estratègiques. També atorga autoritat al cap de servei per tal que l'equip el reconegui.
- Aplica diferents estils de direcció, en funció de la persona i de la situació. És hàbil en la direcció de persones.
- Respecta la jerarquia i hi dona suport quan vol tenir un efecte de reforç sobre el missatge que pugui transmetre algun altre càrrec de l'àmbit.
- Vetlla perquè s'atorgui el reconeixement que es mereix a la tasca de dirigir persones dins de l'àmbit. Transmet la importància de la tasca de la direcció de persones en el conjunt de la jerarquia de l'organització. Prioritza la direcció de persones, per això hi dedica temps.
- És ben conscient que la direcció de persones realment forma part de la seva responsabilitat i hi actua en conseqüència.
- Crea espais de coordinació i reflexió amb el seu equip per tal de millorar els sistemes organitzatius de desenvolupament de les persones i analitzar com aquests sistemes s'alineen amb els objectius estratègics de la corporació.
- Promou dins del seu àmbit una cultura orientada al desenvolupament professional de les persones i estableix polítiques de gestió que incentiven la millora permanent de l'acompliment i l'aprenentatge.
- Incorpora a l'organització pràctiques de desenvolupament, més enllà de la tradicional formació (*benchmarking*, lectures recomanades, encàrrecs de treball, recerques, etc.).
- Estimula el compromís dels seus col·laboradors amb el seu aprenentatge propi i això repercuteix en el coneixement en benefici de l'organització (utilitza casos reals de l'ajuntament per portar a terme un procés d'aprenentatge pràctic, aprofita experiències d'altres ajuntaments per fer propostes de millora concretes a l'organització, etc.).
- Organitza l'entorn per fomentar la polivalència professional.
- Crea sistemes per compartir el coneixement. Fomenta la creació de comunitats o equips d'aprenentatge.
- Reconeix públicament les bones actuacions de l'equip i fomenta que també ho faci tota la cadena de comandaments de la qual depèn l'equip. Tots els membres de l'equip són importants.
- Manté sistemàticament oberts els canals de comunicació amb l'equip.

Nivell: cap de departament

Capacitat d'analitzar i detectar el potencial de cada persona de l'equip, per tal de delegar i/o assignar responsabilitats en funció del seu perfil, de manera que l'equip assoleixi els objectius marcats (establint i aplicant els mecanismes de seguiment i supervisió necessaris) i mantingui un clima de cooperació.

Comportaments associats:

- A partir dels objectius del servei, treballa i comparteix els objectius de la unitat amb les persones del seu equip per facilitar la implicació i la motivació, i crea espais que estimulin la millora i l'assumpció de reptes col·lectius.
- Compromet i responsabilitza el seu personal per a la consecució dels objectius del seu servei i estimula l'organització autònoma dels treballs de l'equip, encaminada a l'eficàcia i l'eficiència de les seves actuacions.

- Aporta eines i suport al seu personal per assolir els objectius del seu àmbit i, quan convé, procura que l'equip funcioni de manera autònoma.
- Fa un seguiment de les feines del seu equip, i dona suport i assumeix com a propis els resultats. Retorna informació a l'equip sobre el grau d'assoliment dels objectius. Dialoga amb els col·laboradors sobre com n'és de satisfactori el seu acompliment.
- Dissenya, conjuntament amb la persona, plans de desenvolupament individual d'acord amb les seves àrees de millora i tenint en compte, alhora, les necessitats organitzatives.
- Canvia o assigna noves tasques a les persones del seu equip, i dona assessorament i suport per tal de fomentar l'adquisició de nous coneixements i habilitats, així com per afavorir la implicació en l'assoliment dels objectius.
- Desenvolupa l'experiència d'equip i la cooperació, i promou espais i possibilitats per desenvolupar l'aprenentatge col·lectiu.
- Delega determinades tasques amb la finalitat de fer progressar les persones de l'equip i explica la manera de fer-les per tal que la persona n'aprengui.
- Fomenta que sigui l'equip mateix el que cerqui propostes d'actuació i de millora efectives.
- Aplica polítiques que ajuden les persones de l'equip a créixer, tant des del punt de vista personal com des del punt de vista professional.
- Avalua l'equip sense crear barreres ni reticències.
- Confia en l'equip un cop ja li ha reconegut la competència.

Nivell: cap d'unitat

Té capacitat per identificar les necessitats dels membres de l'equip en termes d'aprenentatge i per donar retroalimentació amb vista a maximitzar l'adequació de la persona en el lloc de treball, per mitjà de l'aplicació dels instruments més adients. Alhora, és capaç d'aplicar correctament els mecanismes necessaris de seguiment i supervisió del treball de les persones d'un equip i de mantenir un clima de cooperació.

Comportament associats:

- Assigna responsabilitats tenint en compte tant les competències i els coneixements de les persones com les necessitats i les prioritats organitzatives.
- De manera conjunta amb les persones del seu equip, estableix objectius de treball periòdicament.
- Estimula el seu personal per tal que dugui a terme la seva feina de forma autònoma i assoleixi els objectius segons les pautes establertes del servei.
- Realitza periòdicament reunions per tal d'afavorir la coordinació i la millora dels diferents projectes en què intervé o dels quals és responsable la unitat (recerca de solucions compartides, compartir informació sobre possibles incidències, etc.).
- Detecta possibilitats de millora del grup i promou accions per tal d'incrementar la seva cohesió i coordinació en l'assoliment d'objectius establerts per la persona responsable.
- Dissenya per a cadascuna de les persones de l'equip accions individuals que li puguin suposar un aprenentatge (una presentació, una col·laboració amb un altre departament, l'anàlisi d'un procediment, un encàrrec d'una altra especialitat, etc.).
- Transmet a les persones del seu equip les potencialitats individuals i les possibilitats de progressió professional que poden assolir, i els motiva perquè millorin de forma continuada alhora que fomenta un clima d'aprenentatge permanent.

5.1.5.2 Visió estratègica

Capacitat de tenir una visió a mitjà i llarg termini de l'organització, per identificar les oportunitats, els canvis en l'entorn, així com les febleses i les fortaleses de l'organització, per ser capaç de planificar les diferents actuacions i reajustar les accions, i per orientar aquestes accions a les necessitats de la ciutadania i situar-la al centre del sistema.

Nivell: direcció

Té capacitat de formular propostes, alternatives i innovacions a l'equip de govern que condueixin a la millora de la satisfacció de la ciutadania respecte dels serveis que li són oferts des de la corporació i porta a terme les actuacions necessàries per tal d'implementar-les.

Comportaments associats:

- Proposa actuacions de reestructuració de l'activitat de l'àmbit per tal d'adaptar-se al nou entorn.
- Participa en la formulació dels objectius estratègics en els espais tecnicopolítics i aporta criteris tècnics basats en l'anàlisi de l'entorn.
- Fa propostes de valor afegit a l'equip de govern que aporten una visió professional i aplicada i potencien el posicionament de la corporació respecte de noves tendències o canvis en el sector públic.
- Assessora sobre la implementació de nous projectes o línies de servei a l'equip de govern, a partir del coneixement de l'entorn del sector.
- Reconeix patrons d'actuació en altres entorns que poden resultar interessants d'incorporar en l'àrea pròpia.
- Visualitza cap a on ha d'evolucionar la societat a mitjà termini i cerca solucions proactives per donar resposta a les futures necessitats d'aquesta societat.
- Té una visió del seu àmbit a mitjà i llarg termini.

Nivell: cap de departament

Té capacitat de detectar les oportunitats de mercat generades per un entorn canviant, així com les fortaleses i les debilitats de l'organització pròpia, quan hi ha de respondre, per tal de ser capaç d'oferir la millor resposta estratègica.

Comportaments associats:

- Coneix, segueix i utilitza els indicadors de canvi i evolució de l'entorn local, així com les seves possibles repercussions i influències en la gestió del servei.
- Anticipa solucions a problemes que es preveuen a mitjà o llarg termini, derivats de les amenaces de l'entorn.
- Estableix aliances i xarxes de cooperació amb altres institucions, empreses i/o entitats per tal d'oferir una millora en els serveis a la ciutadania.
- Dissenya plans d'acció per desenvolupar i aprofitar oportunitats concretes per al servei.
- Aplica teories i conceptes nous a les actuacions de la pròpia àrea de responsabilitat.
- Focalitza els esforços propis i de l'equip en les prioritats clau que han de permetre assolir els objectius més estratègics.
- Crea i analitza les idees des d'un punt de vista pràctic i realista.

Nivell: cap d'unitat

Té capacitat d'introduir amb previsió canvis o innovacions de l'entorn que poden afectar la seva unitat a mitjà termini.

Comportaments associats:

- S'interessa per conèixer, més enllà de la informació interna, les tendències d'altres àrees o administracions similars, i és per això que busca informació de manera proactiva (blocs, premsa, fòrums especialitats, altres institucions, etc.) i la utilitza en la planificació de la unitat pròpia.
- Té en compte els canvis previsibles en l'entorn organitzatiu i porta a terme accions a la unitat per tal d'adaptar-se a aquests canvis.
- Comparteix amb les persones implicades els canvis previsibles a curt i mitjà termini per tal d'anticipar i facilitar l'adaptació de la unitat als possibles canvis.
- Té en compte l'entorn més proper, com ara canvis que es puguin produir a l'ajuntament, així com les polítiques de govern, i realitza la planificació a curt i a mitjà termini.

5.1.5.3 Gestió i transformació del canvi

Capacitat de transformar i generar noves formes d'actuar que suposin una millora per a l'organització, a partir dels recursos existents, prenent la iniciativa i fomentant una cultura i un esperit creatius en l'organització.

Aquesta capacitat porta implícita la capacitat per prendre decisions, ja que, d'entre diferents alternatives, s'ha d'escollir aquella que faci més viable l'assoliment dels objectius, d'acord amb la situació actual i les possibilitats d'implementació, i és per això que cal assumir la responsabilitat de la decisió.

Nivell: direcció

Té capacitat de promoure una cultura innovadora i participativa per tal que els membres de l'equip interioritzin la innovació com a eina fonamental per a la millora del treball propi. Ser capaç de seleccionar de manera autònoma l'opció o la solució més adequada d'entre les diferents alternatives que hi ha en el context existent.

Comportaments associats:

- Dissenya sistemes de treball que promouen la generació d'iniciatives innovadores a l'àrea i que augmenten l'eficàcia en l'organització (vinculació d'iniciatives d'innovació a l'assoliment d'objectius per a la productivitat).
- Estableix noves pràctiques a l'àmbit (avaluació d'idees, premis a la innovació, etc.) que s'encaminen a fomentar l'esperit creatiu i innovador de les persones que hi treballen.
- És considerat un referent en l'organització pel fet d'iniciar projectes que requereixen una solució creativa o fora de l'estàndard.
- Difon de manera sistemàtica, entre les persones de l'àmbit o de l'organització, noves idees, nous models de treball, nous serveis, etc., que s'estan duent a terme en el seu àmbit i d'altres d'existents.
- Impulsa i lidera el canvi com a element d'evolució de l'Administració.
- En moments de canvi, comunica i tranquil·litza l'interlocutor.
- S'anticipa als canvis en el context, a les prioritats i a les relacions, ja que coneix l'àmbit d'actuació.

- Detecta la necessitat d'innovar l'estratègia davant de les noves necessitats o dels canvis, especialment els procedents de l'exterior. Mostra capacitat d'adaptació a les noves demandes de la societat i a les responsabilitats que cal assumir.
- Pren decisions difícils en benefici de l'organització, encara que no siguin gaire populars i que puguin tenir repercussió a mitjà i a llarg termini.
- Contrasta amb fonts internes i/o externes les possibles solucions o conseqüències de la decisió o la solució escollida, abans de donar-la definitivament per vàlida.
- S'anticipa als resultats de les possibles actuacions i té en compte tots els escenaris possibles a l'hora de decidir; d'aquesta manera, minimitza els riscos d'error.
- Identifica i expressa problemes potencials abans de prendre una decisió i cerca solucions innovadores o poc conegudes.
- Contrasta les principals decisions amb els responsables polítics del seu àmbit per garantir la coherència entre orientació política i execució.
- Actua amb fermesa i decisió davant de situacions de gran impacte, d'estrès o en entorns adversos, i transmet seguretat i control.

Nivell: cap de departament

Té capacitat de generar línies d'actuació innovadores i de plantejar enfocaments alternatius als que ja existeixen, per tal de millorar el posicionament de l'organització davant dels canvis de l'entorn. És capaç de realitzar una anàlisi de la situació que faciliti la presa de decisió, i avalua la viabilitat i les conseqüències o l'impacte de la mesura adoptada.

Comportaments associats:

- Com a comandament, promou la realització de propostes innovadores (indicador del nombre d'accions de millora implementades en el servei, per exemple) que se li són presentades tant per part de les persones del seu equip com per altres companys i companyes, i dona una resposta fonamentada especialment quan aquesta resposta és negativa.
- En situació d'austeritat econòmica, planteja a l'equip polític solucions innovadores que suposen una millora per a l'organització, sense que representin un alt cost econòmic.
- Com a comandament, promou la implementació d'actuacions innovadores que puguin suposar una millora i es compromet amb el desenvolupament i la gestió dels canvis que suposen.
- Crea i dinamitza equips de treball per tal d'aportar i desenvolupar solucions creatives i innovadores a problemes existents.
- Fomenta la flexibilitat organitzativa i prioritza els perfils polivalents dins de l'equip.
- Cerca la innovació dins del departament i impulsa noves maneres de fer que portin a la modernització del servei per fer-lo més efectiu.
- Comprèn i valora el fet de disposar de diferents punts de vista i criteris, que contrasta amb els seus, fet que, alhora, l'ajuda a formar-se una idea més acurada de la realitat.
- Promou actituds flexibles entre els col·laboradors.
- Promou canvis en els mètodes, els procediments i els sistemes de treball per adaptar-los als canvis del seu entorn.
- Mostra empatia per comprendre les situacions des de diferents punts de vista.
- Pren decisions àgils i de tipus estratègic en un marc d'incertesa i sense referents, a partir de l'anàlisi feta.
- Analitza les diferents alternatives d'actuació i les conseqüències que poden comportar amb tots els departaments que puguin veure's implicats per la decisió adoptada.

- De manera prèvia a la presa de decisions, elabora informes i/o memòries per poder argumentar i fonamentar la seva proposta.
- Davant la necessitat de prendre una decisió de tipus estratègic, analitza i identifica els possibles vincles causals de les variables: les possibles causes d'un fet, les diverses conseqüències en una acció o en una cadena d'esdeveniments.
- Pren les decisions que són pròpies del seu àmbit de responsabilitat i aquelles que li arriben d'àmbits inferiors i que no han estat resoltes.
- Pren decisions en el termini i la forma escaients, fins i tot quan no hi ha suficients elements d'anàlisi o quan la decisió té conseqüències parcials o a curt termini no desitjables.
- Trasllada al seu equip la repercussió de les decisions que tenen efectes importants en l'organització.
- Assumeix la responsabilitat de les decisions preses per l'equip quan se li dona autonomia, atorga a l'equip els mèrits de les decisions encertades i assumeix l'error quan la decisió no és encertada.

Nivell: cap d'unitat

Té capacitat d'analitzar situacions complexes i de decidir o proposar (amb col·laboració amb el responsable superior) solucions adequades o creatives quan aquestes puguin tenir impacte en un procediment o un servei. També fa suggeriments per a la implementació de nous procediments o de noves metodologies de treball.

Comportaments associats:

- Afronta el canvi des d'un vessant positiu, es mostra obert/a a nous mètodes de treball que suposen una millora per a la unitat.
- Recerca solucions alternatives quan s'enfronta a un problema o a una situació nova.
- Introdueix petites millores en els procediments de la unitat, de manera proactiva i a partir d'una actitud autocrítica permanent.
- Pren decisions encertades i de forma àgil, d'una manera eficaç i eficient, davant de situacions imprevistes i/o urgents, dins de la seva unitat.
- En col·laboració amb el responsable, identifica el problema o l'oportunitat, així com les causes, i les opcions possibles d'actuació i l'impacte d'aquestes solucions en el servei.
- Davant d'una situació problemàtica, identifica clarament un ampli conjunt de solucions, i opta o presenta la millor d'aquestes alternatives.
- A l'hora de prendre una decisió, té en consideració diferents punts de vista i s'assegura que la informació és suficient i basada en dades fiables.

5.1.6 Resultat del pilot focus grup

El investigador del grup de recerca del TFP vam dissenyar el PFG perquè pogués ser aplicat amb personal de la nostra organització. Preteníem validar una competència directiva definida en el nostre diccionari, així com els seus graus d'assoliment, i la identificació i la definició en grup dels comportaments associats a aquesta competència, que posteriorment serien avaluats en la prova pilot del Kahoot. Comptava amb tots els elements necessaris per permetre a l'equip de recerca validar i/o descartar la hipòtesi de treball.

Els participants del PFG vam ser convidats pels membres del grup de recerca del TFP i, per poder fer la selecció, es van tenir en compte criteris d'origen departamental, criteris de gènere i criteris de categoria professional.

La participació era voluntària i les proves es van desenvolupar fora dels horaris laborals. Es va demanar permís als participants per realitzar fotografies i gravacions en vídeo durant la dinàmica.

El PFG va estar format pel personal següent:

Tècnic de Joventut
Cap de la Unitat Tècnica de Cultura
Cap de la Unitat Informàtica
Tècnic de la Unitat Informàtica
Administratiu de Serveis Econòmics
Tècnica de Contractació
Auxiliar administratiu de Persones
Cap de la Unitat Tècnica Ocupació
Administrativa de Persones
Cap de la Unitat Administrativa de Presidència
Cap de la Unitat Administrativa d'Atenció Ciutadana
Administrativa de Serveis Econòmics

El PFG es va dissenyar i es va aplicar en un entorn de comoditat i confiança del grup de treballadors voluntaris. Es va cercar un espai municipal d'ús massiu, però amb la mínima relació laboral per part de la major part dels participants. L'espai havia estat preparat amb anterioritat pel grup de recerca del TFP, tenint en compte aquests elements físics i perceptius:

Distribució del mobiliari
Temperatura confortable
Materials de joc establerts per racons
Zona de berenar

La competència directiva que el grup de recerca va escollir per al PFG va ser la direcció i el desenvolupament de persones, que havia estat definida com la capacitat per assolir resultats en els equips de treball mitjançant la coordinació de les persones que els integren, a la vegada que facilita i impulsa el creixement de les persones de l'equip i en potencia les capacitats.

Així mateix, també es van analitzar els quatre graus d'assoliment d'aquesta competència, definits en el nostre diccionari, per als diferents nivells del rol de comandament: direcció, cap de departament i cap d'unitat.

I, finalment, el PFG va treballar per definir els comportaments associats a l'assoliment dels graus de la competència.

Com es pot veure en la [presentació](#) que es va preparar per al PFG del 18 de juny, les quatre fases descrites del pilot van ser seguides de forma metodològica per part de l'equip de recerca, tal com consta en el [recull fotogràfic i audiovisual del PFG](#).

5.1.6.1 Fases, organització i continguts del PFG

Fase 1. Competències i joc. El grup de recerca TFP s'ha encaminat a desenvolupar un diccionari de competències, una avaluació ludificada del grau d'assoliment i la identificació de les competències a millorar.



Dinamització: Antonio Quesada, Araceli Sánchez i Albert Obrero.

Registre audiovisual i fotogràfic: Albert Obrero.

Temps: 10 minuts.

Objectius:

1. Situar el pilot en el context del TFP.
2. Contextualitzar les competències directives.
3. Contextualitzar l'ús de les tècniques de ludificació en l'entorn laboral.
4. Donar a conèixer l'estructura del pilot, els objectius i els resultats esperats.

Font: equip de recerca FTP.

Descripció: donar la benvinguda als voluntaris en un entorn d'acollida; habilitar un espai amb suport de projector, paper continu i materials de ludificació; preparar un racó amb menjar i beguda; exposició dels conceptes i de la dinàmica de treball de la tarda, a càrrec dels membres del grup de recerca del TFP.

Avaluació: generar un ambient emocional en què els voluntaris del pilot de focus grup es trobin ben acollits i estiguin disposats a participar de la dinàmica plantejada.

Fase 2. Competència directiva. Validació per intel·ligència col·lectiva del concepte definit pel grup de recerca del TFP amb visionament de [bits d'intel·ligència](#).



Font: equip de recerca FTP.

Dinamització: Antonio Quesada.
Material i suport: Araceli Sánchez.
Registre audiovisual i fotogràfic: Albert Obrero.
Temps: 15 minuts.

Objectius:

1. Generar un espai de confiança.
2. Experimentar la generació de coneixement col·lectiu a través de la ludificació.
3. Validar, rebutjar o ajustar la definició proposada de la competència.

Descripció: generar un ambient de confiança entre els membres del focus grup per transitar de manera tranquil·la cap a un entorn de joc; distribuir fotografies de gran format per la sala; convidar els voluntaris a escollir una fotografia de forma aleatòria; demanar que relacionin la imatge de la fotografia amb la competència de direcció i el desenvolupament de persones, a través d'una paraula o d'un concepte que, al seu parer, els descrigui. A la taula de materials de suport hi ha notes adhesives i bolígrafs, perquè cada membre pugui escriure la seva definició. El responsable del material apunta en un full de paper continu les propostes dels membres del grup focus. Tot seguit, el dinamitzador condueix el grup entre les diferents definicions per identificar-hi elements, paraules clau o conceptes coincidents, i es comparen amb la definició establerta pel grup de TFP de la competència escollida.

A partir de la imatge que havia escollit de manera voluntària, cada persona havia de dir què li suggeria la imatge relacionada amb la competència de direcció i desenvolupament de persones. Les imatges escollides van ser molt diverses: actors i actrius, cantants i edificis, alguns d'ells moderns i d'altres amb valor històric. Se'ls va demanar que hi col·laboressin amb la primera cosa que els vingués al cap; no hi havia respostes correctes ni incorrectes, sinó que simplement es tractava de deixar fluir els pensaments.

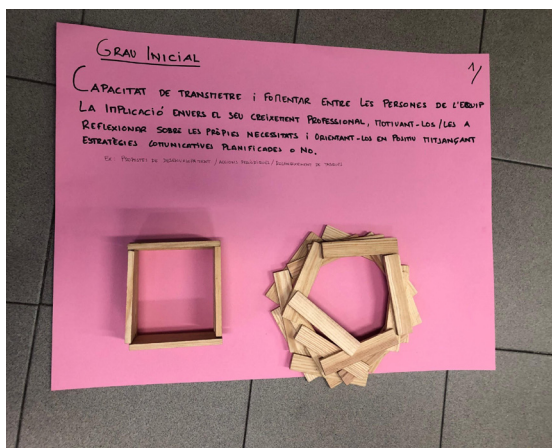
Els conceptes que van suggerir les imatges van ser els següents: treball en equip, naixement d'idees, compromís, constància, força i superació, innovació i creativitat, progrés, lideratge, ímpetu, reflexió i inspiració, feina ben feta, creació d'idees amb impacte, coneixement acumulat, empatia, resolució de conflictes, comunicació, responsabilitat, assertivitat, motivació, confiança, igualtat, seguretat, gestió, complexitat.

Posteriorment, es va dur a terme una anàlisi comparativa amb la definició de la competència que prèviament havia treballat el grup de recerca del TFP. En aquesta anàlisi es va poder constatar que el 65% dels conceptes que s'havien generat a partir de les imatges estaven implícitament o explícitament recollides en la definició.

En aquesta fase de la dinàmica es van assolir dos resultats, es va validar la definició de la competència i es va comprovar que aquesta competència s'identificava amb la cultura de l'organització.

Avaluació: generar un ambient emocional en què els voluntaris del pilot del focus grup es troben acollits i es mostren disposats a participar de la dinàmica plantejada; generar i construir coneixement col·lectiu a partir de reflexions personals amb suport d'imatges, i recollir amb suport audiovisual i fotogràfic els materials produïts.

Fase 3. Graus d'assoliment. Identificació dels nivells d'assoliment competencial amb [construccions Kapla](#) i dibuixos.



Dinamització: Albert Obrero.

Material i suport: Antonio Quesada.

Registre audiovisual i fotogràfic: Araceli Sánchez.

Temps: 15 minuts.

Objectius:

1. Generar un espai de confiança.
2. Experimentar la generació de coneixement col·lectiu a través de la ludificació.
3. Produir construccions i imatges que representin els graus d'assoliment definits.

Font: equip de recerca FTP.

Descripció: generar un ambient de confiança entre els membres del pilot del focus grup per transitar de manera tranquil·la cap a un entorn de joc; facilitar als membres del focus grup material de construcció de fusta (Kapla), paper continu i colors. Un cop organitzats en quatre grups de treball, s'ha d'assignar a cada grup la descripció d'un nivell d'assoliment de la competència: direcció i desenvolupament de persones. Els grups han de representar amb una construcció i/o amb un dibuix o pintura el grau d'assoliment treballat. Finalment, han de presentar la seva obra al grup focus i exposar la seva vinculació amb la descripció del nivell d'assoliment.

Avaluació: generar un ambient emocional en què els voluntaris del pilot del focus grup es trobin acollits i es mostrin disposats a participar de la dinàmica plantejada; generar i construir coneixement col·lectiu a partir de reflexions personals en equip, amb suport de creació de figures de fusta (Kapla) i/o amb un dibuix o pintura per representar el nivell d'assoliment; recollir amb suport audiovisual fotogràfic els materials produïts. A través d'una construcció, un dibuix o una imatge, cada grup va representar com interpretava la definició del grau d'assoliment assignat de la competència treballada; posteriorment, va explicar a la resta de grups en què consistia la seva construcció o imatge i de quina manera estava relacionada amb el grau de competència que havia de treballar.

Així, el grup assimilava la definició de cada grau d'assoliment de la competència, de manera que en la propera fase del focus grup fos més fàcil identificar els comportaments associats a cadascun dels graus, que era l'objectiu inicial de la dinàmica.

Es va assignar a cada grup un dels graus d'assoliment de la competència amb la seva definició. L'exercici consistia a fer una construcció, un dibuix, un mapa, una fotografia... que conceptualitzés la definició de cada grau. Cada grup podia escollir els elements per a la seva construcció. El resultat de l'exercici va ser el següent:

- *Grau inicial:*

«Capacitat de prioritzar i assignar amb criteri activitats i tasques a un equip de persones; transmetre instruccions de forma clara; supervisar i comunicar el resultat, i vetllar per mantenir la cohesió del grup. Alhora, fomentar entre les persones que formen l'equip el creixement professional i motivar-los a reflexionar sobre les seves necessitats.»

En aquest cas, el grup va fer dues construccions de fusta, una de molt ben estructurada i una altra de més improvisada. Per als participants, la construcció ben estructurada significava les bases d'un creixement fort i amb continuïtat, amb una bona base sobre la qual créixer, la importància que tot l'equip treballi de manera conjunta i de forma positiva, enfront d'una construcció poc estructurada i dèbil.

- *Grau mitjà:*

«Capacitat per identificar les necessitats dels membres de l'equip en termes d'aprenentatge; donar retroalimentació amb vista a maximitzar l'adequació de la persona en el lloc de treball; aplicar els instruments més adients. Alhora, és capaç d'aplicar correctament els mecanismes necessaris de seguiment i supervisió de les tasques de les persones d'un equip, i de mantenir un clima de cooperació.»

En aquesta ocasió, el grup va escollir una fotografia del cantant Phil Collins. Van optar per escollir un músic o un cantant perquè consideraven que aquesta figura era capaç de detectar les necessitats del seu públic, crear cançons i fer participar el públic en una actuació. Van posar l'exemple d'un concert en què el cantant era capaç de retroalimentar-se del públic, així com de rectificar o reaccionar en funció de les necessitats del públic i acompanyar-lo.

- *Grau alt:*

«Capacitat d'analitzar i detectar el potencial de cada persona de l'equip, per tal de delegar i/o assignar responsabilitats en funció del seu perfil, de manera que l'equip assoleixi els objectius marcats (establint i aplicant els mecanismes de seguiment i supervisió necessaris) i mantingui un clima de cooperació.»

El grup va elaborar un dibuix en què es veia dibuixat un ull gros que identificava la persona amb aquesta competència. D'aquesta mena d'ull sortien unes línies que anaven a parar a diferents competències, com ara a la capacitat de treball (representada amb una clau anglesa), la capacitat creativa (representada amb una nota musical), la capacitat analítica (representada amb un cervell), les noves tecnologies (representades amb un mòbil) i la capacitat d'innovació (representada amb una bombeta). Aquest ull havia de ser capaç de visualitzar totes aquestes competències del seu voltant, no només de dins del seu equip, sinó també en altre personal de l'organització, i és per això que les línies anaven cap a totes les direccions.

- *Grau màxim:*

«Capacitat per crear espais per al desenvolupament de les persones i aconseguir que la millora i l'aprenentatge formin part de la cultura organitzativa. Capacitat per crear un mètode que promogui un estil de direcció de persones que sigui eficaç i homogeni a tota l'organització.»

A través d'un dibuix, aquest grup ha representat la creació d'espais, tant físics com virtuals, on tots els membres de l'organització tinguin lloc per poder reflexionar, fer aportacions i que el coneixement propi pugui aportar beneficis a l'organització.

Fase 4. Comportaments associats. Descripció de conductes tipus d'acord amb fotografies bits i [daus Rory's Story Cubes](#).



Dinamització: Araceli Sánchez.

Material i suport acció: Albert Obrero.

Registre audiovisual i fotogràfic: Antonio Quesada.

Temps: 15 minuts.

Objectius:

1. Generar un espai de confiança.
2. Experimentar la generació de coneixement col·lectiu a través de la ludificació.
3. Produir situacions de conducta que identifiquin els graus d'assoliment de la competència.

Font: Equip de recerca FTP

Descripció: generar un ambient de confiança entre els membres del focus grup per transitar de manera tranquil·la cap a un entorn de joc; facilitar als membres del focus grup material i daus Rory's Story Cubes. Un cop organitzats en tres grups de treball, s'assignarà a cada grup un nivell d'assoliment de la competència i tres daus Rory's Story Cubes (cada dau disposa de sis dibuixos diferents). El grup ha de tirar els tres daus i, en funció dels diferents dibuixos mostrats, ha de construir una narrativa seguint el fill conductor de cada dibuix i relacionar-los amb els comportaments que identifiquin el grau d'assoliment assignat.

Els comportaments associats a cadascun dels graus van ser els que es detallen a continuació.

Grau màxim. Comportaments associats:

- Fer acompanyament i donar suport a les persones del seu equip.
- Tenir la capacitat d'anar contracorrent i de trencar esquemes.
- Ser capaç de tenir una visió global i també una visió a diferents nivells.
- Tenir la capacitat de recórrer a recursos externs.
- Tenir la capacitat de crear espais en què l'equip pugui aportar idees.
- Ser accessible; ser una figura amb la qual es pugui dialogar, propera, que no sigui un «monstre».
- Ser capaç d'identificar potencialitats, tant positives com negatives.
- Ser capaç de detectar els punts dèbils i corregir-los.
- Ser capaç de fer una defensa de l'equip.
- Ser capaç de fer sentir a tots els membres de l'equip que són importants.

Grau alt. Comportaments associats:

- Ser capaç d'acompanyar en la resolució de problemes i d'avaluar les respostes de l'equip (esdevenir guia).

- No deixar a l'atzar les delegacions de tasques.
- Estar atent a les capacitats de l'equip.
- Tenir una visió de globalitat i analitzar totalment les competències.
- Felicitar el seu equip per l'eficàcia i l'eficiència demostrades.
- Ser capaç de valorar les aptituds i les actituds de l'equip.
- Ser capaç de relativitzar les preocupacions i temors de l'equip.

Grau mitjà. Comportaments associats:

- Realitzar una formació per mòbil, que pugui donar una retroacció o un *feedback* de la informació rebuda i suposi una guia de formació per a tota l'organització.
- Generar una taula d'idees.
- Compartir els procediments
- Reconèixer que cada peça suma i que tot l'equip és important.
- Ser capaç d'il·luminar allò que es troba a l'ombra, recuperar aquells perfils que estan desnonats.
- Ser capaç de visualitzar les emocions.
- Fomentar espais de diàleg més enllà dels habituals.
- Ser capaç de fer que les persones se sentin identificades amb l'organització.

Grau inicial. Comportaments associats:

- Ser capaç de motivar el treball en equip i de facilitar l'accés als recursos.
- Ser capaç de fomentar la iniciativa.
- Tenir capacitat de visió transversal i global.
- Ser capaç de recollir les idees i de canalitzar-les per obtenir resultats.

A partir de l'anàlisi comparativa amb els comportaments descrits en els diferents diccionaris treballats, els comportaments identificats eren similars als descrits per aquestes obres, però el diàleg i l'experiència amb el grup ens va ajudar a l'hora de seleccionar aquells comportaments que es van avaluar en la prova pilot.

Avaluació: generar un ambient emocional en què els voluntaris del focus grup es troben acollits i es mostren disposats a participar de la dinàmica plantejada; generar narracions de conductes o comportaments associats als diferents nivells d'assoliment de la competència; recollir narracions en text, i recollir amb suport audiovisual i fotogràfic els materials produïts.

5.1.6.2 *Les conclusions del PFG*

Les conclusions del PFG respecte dels continguts de les seves quatre fases van ser les següents:

Fase 1. Competències i joc. El grup de recerca, per mitjà del diàleg amb les persones voluntàries, va poder constatar al llarg del TFP i en acabar que, com a treballadores de la nostra organització, acollien els plantejaments de donar una orientació innovadora a la valoració dels resultats del treball realitzat i en feien una valoració favorable.

Les persones del PFG vam poder incorporar de forma fàcil i progressiva els conceptes aportats: competències, graus d'assoliment, comportaments associats, tècniques de ludificació, aprenentatge i coneixement col·laboratiu.

Fase 2. Competència del rol de direcció. Aquesta fase del PFG va resultar especialment crítica, atès que es tractava del moment d'incorporació a una dinàmica de treball nova, en un context d'espai nou i amb regles de relació diferents de les quotidianes. Va concloure de forma satisfactòria, amb les persones voluntàries plenament immerses en la dinàmica de treball proposada (fotografies bits i assimilació de concepte/imatge), descodificant i incorporant sense dificultats els conceptes proposats.

El lideratge exercit per l'equip de recerca en la transformació de la nostra organització i els vincles positius existents amb el grup voluntari així ho va facilitar. Caldrà preveure quan desenvolupem aquestes propostes la possibilitat de comptar amb respostes més reactives.

En aquesta fase es va identificar tot un seguit de conceptes que, de manera explícita o implícita, estaven recollits en la definició que el grup de recerca del TFP va efectuar de la competència de direcció i desenvolupament de persones, i es va confirmar d'aquesta manera que la definició s'identificava amb la cultura de l'organització.

Fase 3. Graus d'assoliment. El salt a la proposta del grup de recerca de treball de construcció de les propostes de graus d'assoliment de la competència treballada es va fer amb el suport de joc dels elements constructius Kapla i materials de papereria i pintura per a la generació d'imatges, sistemes, mapes, etc.

Aquesta fase va presentar un major grau d'interacció entre les agrupacions de treball dins del PFG i en acabar la presentació del que s'havia interpretat en el conjunt del focus grup. En aquesta part de la dinàmica, el grup voluntari hi estava perfectament incorporat; aquesta qüestió queda clarament visualitzada amb els moviments més lliures dins de l'espai i dels recursos que hi ha preparats. Van tenir un èxit especial els dolços que van actuar a mode de premi per l'assoliment de les fites.

En aquesta fase, el PFG va treballar per assimilar els diferents graus d'assoliment de la competència, com ara identificar-los i diferenciar-los, per poder treballar posteriorment en l'associació de comportaments a cada grau.

Fase 4. Comportaments associats. La fase de tancament del PFG recollia dues novetats respecte de les propostes de treball de les tres fases anteriors. En primer lloc, els membres del grup de recerca del TFP vam demanar a les persones voluntàries que identifiquessin i definissin els comportaments associats que permetessin avaluar els graus d'assoliment de la competència treballada. I, en segon lloc, vam incorporar l'element de joc més nou per al nostre entorn de treball: els daus Rory's Story Cubes.

El suport dels daus va donar el resultat que cercàvem des de l'equip de recerca. Vam crear el relat necessari per poder accedir a la fase més creativa del personal voluntari que els va permetre assolir l'objectiu d'aquesta fase.

En els dies posteriors al PFG el grup de recerca del TFP vam generar un breu audiovisual en format de tràiler de pel·lícula amb una part dels materials audiovisuals recollits en el PFG com a recull documental i també, i encara més important, com a forma de retorn als voluntaris que van participar en la dinàmica. Podeu veure aquí [el tràiler](#).

En aquesta fase es va identificar tot un seguit de comportaments que els participants van associar als diferents graus d'assoliment de la competència; alguns d'aquests comportaments han estat incorporats a la prova pilot.

5.2. Descripció de la prova pilot i anàlisi dels resultats

5.2.1. Descripció de la prova pilot

Presentació als avaluadors



Font: grup de recerca TFP.

La dinàmica d'avaluació es fa de forma simultània, amb els avaluadors de les dues persones avaluades.

Per evitar la identificació dels participants, l'equip de recerca del TFP assigna als sis jugadors o jugadores noms aleatoris: pilot 1, pilot 2, pilot 3, pilot 4, pilot 5 i pilot 6. La concordança entre el nom i el jugador o la jugadora romandrà secreta per a la resta del grup que participa en la prova pilot.

S'ha parametrizat l'avaluació de l'assoliment de tres de les competències del rol de direcció recollides en el diccionari de competències de l'Ajuntament de Ripollet definit en aquest TFP.

Les tres competències del rol de direcció avaluades en el pilot han estat les següents:

1. **Direcció i desenvolupament de persones.** Capacitat per assolir resultats en els equips de treball mitjançant la coordinació de les persones que els integren, a la vegada que facilita i impulsa el creixement de les persones de l'equip i en potencia les capacitats.

2. **Visió estratègica (inclou orientació al client).** Capacitat de tenir una visió a mitjà i a llarg termini de l'organització, i d'identificar les oportunitats i els canvis en l'entorn, així com les febleses i les fortaleses de l'organització, per ser capaç de planificar les diferents actuacions i reajustar les accions, orientades a les necessitats de la ciutadania a fi de situar-la al centre del sistema.
3. **Gestió del canvi i transformació (innovació i presa de decisions).** Capacitat de transformar i generar noves formes d'actuar que suposin una millora per a l'organització a partir dels recursos existents; prendre la iniciativa i fomentar una cultura i un esperit creatius en l'organització.

En tractar-se d'una prova pilot, es va estimar realitzar-la als coordinadors d'àmbit, que és el nivell màxim de direcció en la nostra organització. Atès que dos dels coordinadors formen part del treball de recerca, es va proposar a les altres dues persones coordinadores d'àmbit, que van acceptar el repte.

El grup de recerca del TFP va plantejar avaluar només el grau màxim d'assoliment per a cadascuna de les competències, ja que es va considerar que, en el cas de les persones avaluades (amb el rol de coordinació), és el grau que s'ha d'assolir. En el supòsit que aquest exercici es pogués portar a la pràctica, caldria realitzar un test molt més complet i que avalués els comportaments de tots els graus d'assoliment de cada persona avaluada, perquè tots els graus són acumulables, i no s'ha realitzat mai cap avaluació en la nostra organització.

1. **Direcció i desenvolupament de persones. Grau màxim.** Capacitat per crear espais per al desenvolupament de les persones i aconseguir que la millora i l'aprenentatge formin part de la cultura organitzativa. Capacitat per crear un mètode que promogui un estil de direcció de persones que sigui eficaç i homogeni per a tota l'organització.
2. **Visió estratègica (inclou orientació al client). Grau màxim.** Capacitat de formular propostes, alternatives i innovacions a l'equip de govern que condueixin a la millora de la satisfacció de la ciutadania respecte dels serveis que li són oferts des de corporació i dur a terme les actuacions necessàries per tal d'implementar-les.
3. **Gestió del canvi i transformació (innovació i presa de decisions). Grau màxim.** Capacitat de promoure una cultura innovadora i participativa per tal que els membres de l'equip interioritzin la innovació com una eina fonamental per a la millora del treball propi.

A l'equip de recerca del TFP hem definit tretze preguntes que formaran el qüestionari pilot. La dinàmica de joc no identifica les preguntes amb cap competència i estableix un ordre aleatori. D'aquesta manera s'intenta evitar que el jugador relacioni els comportaments amb la competència avaluada i pugui modificar les respostes de forma inconscient o conscient. Les tretze preguntes van acompanyades i precedides en la dinàmica per la visualització d'un vídeo que pretén contextualitzar la pregunta als avaluadors. El text de les tretze preguntes destaca en negreta el concepte clau de la pregunta.

Foto: Accés codificat al tauler d'avaluació

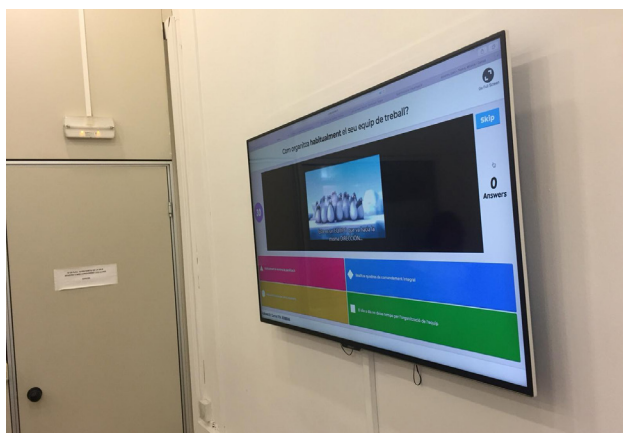


Font: grup de recerca TFP.

S'ha establert un temps de resposta de trenta segons per a cada pregunta. El temps s'inicia un cop visualitzat el vídeo o quan un jugador executa una resposta. Aquestes tretze preguntes responen a tretze comportaments associats a les competències (cinc de la competència de direcció i desenvolupament de persones, quatre de la competència de visió estratègica i quatre de la competència de gestió del canvi i transformació).

Es pretén validar la hipòtesi de treball que afirma que es pot extreure una avaluació ajustada i validable del grau d'assoliment de les tres competències directives en el cas de les dues persones estudiades. Si aquesta hipòtesi es veu confirmada pels resultats, procedirem a establir un pla de millora del seu grau d'assoliment, en el cas que no arribin als resultats de nivell directiu.

Foto: Tauler de la prova pilot: eina Kahoot



Font: grup de recerca del TFP.

Les qüestions o les [preguntes](#) (d'ara en endavant cada pregunta serà identificada amb la Q i el número de pregunta) i les opcions de resposta que s'han formulat en el Kahoot han estat les següents (vegeu enllaç a l'eina Kahoot):

1. Com organitza **habitualment** el seu equip de treball?
 - a. Habitualment fa reunions de planificació (triangle fons vermell)
 - b. Realitza quadres de comandament integral (rombe fons blau)
 - c. Envia instruccions per correu electrònic (cercle fons groc)
 - d. El dia a dia no deixa temps per a l'organització de l'equip (quadrat fons verd)

2. Participa en la formulació dels **objectius estratègics** segons l'anàlisi de l'entorn:
 - a. Totalment d'acord (triangle fons vermell)
 - b. Força d'acord (rombe fons blau)
 - c. Poc d'acord (cercle fons groc)
 - d. Totalment en desacord (quadrat fons verd)

3. Delega **funcions** per fer créixer les persones del seu equip i per dedicar temps a l'**estratègia**:
 - a. Totalment d'acord (triangle fons vermell)
 - b. Força d'acord (rombe fons blau)
 - c. Poc d'acord (cercle fons groc)
 - d. Totalment en desacord (quadrat fons verd)

4. Com es **comunica** amb el seu equip?
 - a. Crea espais de comunicació amb l'equip i recull aportacions (triangle fons vermell)
 - b. Dona instruccions sense oportunitat de retorn (rombe fons blau)
 - c. Només es comunica amb l'equip en moments d'urgència (cercle fons groc)
 - d. Habitualment no hi ha comunicació, ni directa ni oberta (quadrat fons verd)

5. Promou el **desenvolupament** professional i la millora de l'acompliment de l'equip:
 - a. Totalment d'acord (triangle fons vermell)
 - b. Força d'acord (rombe fons blau)
 - c. Poc d'acord (cercle fons groc)
 - d. Totalment en desacord (quadrat fons verd)

6. Fa **propostes de valor** a l'equip de govern que potencien el posicionament de la corporació:
 - a. Totalment d'acord (triangle fons vermell)
 - b. Força d'acord (rombe fons blau)
 - c. Poc d'acord (cercle fons groc)
 - d. Totalment en desacord (quadrat fons verd)

7. Visualitza com evoluciona la societat i cerca **solucions proactives** per a les noves necessitats:
 - a. Totalment d'acord (triangle fons vermell)
 - b. Força d'acord (rombe fons blau)
 - c. Poc d'acord (cercle fons groc)
 - d. Totalment en desacord (quadrat fons verd)

8. Contrasta **fonts expertes** sobre possibles solucions abans de donar per vàlida una opció:
- Totalment d'acord (triangle fons vermell)
 - Força d'acord (rombe fons blau)
 - Poc d'acord (cercle fons groc)
 - Totalment en desacord (quadrat fons verd)
9. Com actua en **moments de canvi**?
- S'anticipa, comunica i tranquil·litza l'equip (triangle fons vermell)
 - Espera que se li plantegin els dubtes per part de l'equip (rombe fons blau)
 - Deriva els dubtes cap a altres serveis o professionals (cercle fons groc)
 - Quin canvi? (quadrat fons verd)
10. Quan és necessari, **pren decisions difícils** en benefici de l'organització, encara que no siguin populars:
- Totalment d'acord (triangle fons vermell)
 - Força d'acord (rombe fons blau)
 - Poc d'acord (cercle fons groc)
 - Totalment en desacord (quadrat fons verd)
11. Reconeix públicament els **encerts** de l'equip i entén que tots els membres de l'equip són importants:
- Totalment d'acord (triangle fons vermell)
 - Força d'acord (rombe fons blau)
 - Poc d'acord (cercle fons groc)
 - Totalment en desacord (quadrat fons verd)
12. Fa difusió entre les persones de l'àmbit de **noves idees o models de treball**:
- Totalment d'acord (triangle fons vermell)
 - Força d'acord (rombe fons blau)
 - Poc d'acord (cercle fons groc)
 - Totalment en desacord (quadrat fons verd)
13. Reconeix **patrons d'actuació** en altres entorns interessants de ser incorporats al seu àmbit:
- Totalment d'acord (triangle fons vermell)
 - Força d'acord (rombe fons blau)
 - Poc d'acord (cercle fons groc)
 - Totalment en desacord (quadrat fons verd)

Una vegada realitzada la prova pilot, es va demanar als participants que donessin el seu parer sobre l'experiència i se'n van destacar les opinions següents:

- Es tracta d'una experiència engrescadora; és fàcil, dinàmica i ràpida; a més, té un punt d'humor (incorporat en els vídeos) que la fa atractiva; també la fa atractiva el fet que sigui una dinàmica grupal.
- És una manera d'introduir-nos al segle XXI, amb la utilització d'eines digitals (aplicació i mòbil o tauleta) que ens apropen a la realitat del carrer.

- Com a aspecte més negatiu, alguns dels participants es van queixar del llenguatge utilitzat en les preguntes, i van demanar que fos més senzill.
- No els van agradar les respostes de «molt d'acord - força d'acord - poc d'acord - totalment en desacord», ja que consideraven que els feia dubtar molt i, en aquests casos, els extrems es descarten com a resposta i preferien les respostes d'accions concretes.

5.2.2 Anàlisi dels resultats de la prova pilot

Amb la participació d'un total de sis persones (tres avaluadores per a cadascuna de les persones avaluades), procedim a l'anàlisi descriptiva de les dades obtingudes.

Foto: Avaluació de la prova pilot



Font: grup de recerca del TFP.

Les gràfiques mostren la resposta de cadascuna de les persones avaluadores per a cada una de les tretze preguntes (Qx) en relació amb la mitjana de resposta elaborada amb les tres avaluacions obtingudes (de color verd).

- Coordinació 1 (C1): respostes de les avaluadores Pilot3, Pilot4 i Pilot6.
- Coordinació 2 (C2): respostes de les avaluadores Pilot1, Pilot2 i Pilot5.

La mitjana de resposta (de color verd) ens permet comparar si existeixen diferències significatives entre les respostes de les tres persones avaluadores (diferents respostes a la mateixa pregunta) i, per tant, la consistència de la pregunta en funció del resultat esperat: l'avaluació d'aquell comportament.

Prèviament a l'avaluació pilot, s'ha establert que per al nivell del rol directiu de coordinació de l'Ajuntament de Ripollet, la valoració dels diferents comportaments que formen part de les tres competències directives avaluades ha de ser igual o superior al valor de 3, essent el valor òptim el valor màxim de l'escala de l'1 al 4, és a dir, un 4.

A continuació, es presenta la descripció dels resultats d'acord amb tres gràfiques diferenciades:

Gràfica A: resultats de les tretze preguntes per l'ordre de presentació a l'instrument de ludificació. Es poden observar les respostes de la Q1 fins a la Q13 en el mateix ordre de presentació que en l'eina de ludificació.

Gràfica B: resultats de les tretze preguntes agrupades per competències. Es poden observar les respostes les tres persones avaluadores (Pilot 5, Pilot 2 i Pilot 1) agrupades per competència:

- Direcció i desenvolupament de persones: Q1, Q3, Q5, Q4 i Q11.
- Visió estratègica: Q2, Q6, Q13 i Q7.
- Gestió del canvi i transformació: Q8, Q9, Q10 i Q12.

Gràfica C: resultats individualitzats obtinguts per a cadascuna de les competències, en comparació amb la mitjana del grup de persones avaluadores. Tot i que l'objectiu final del nostre treball és analitzar i avaluar la mitjana dels resultats obtinguts (valor de la mitjana d'avaluació), l'anàlisi descriptiva de les avaluacions individualitzades ens pot donar informació sobre si existeix o no un patró de resposta igual o diferent de la persona que avalua.

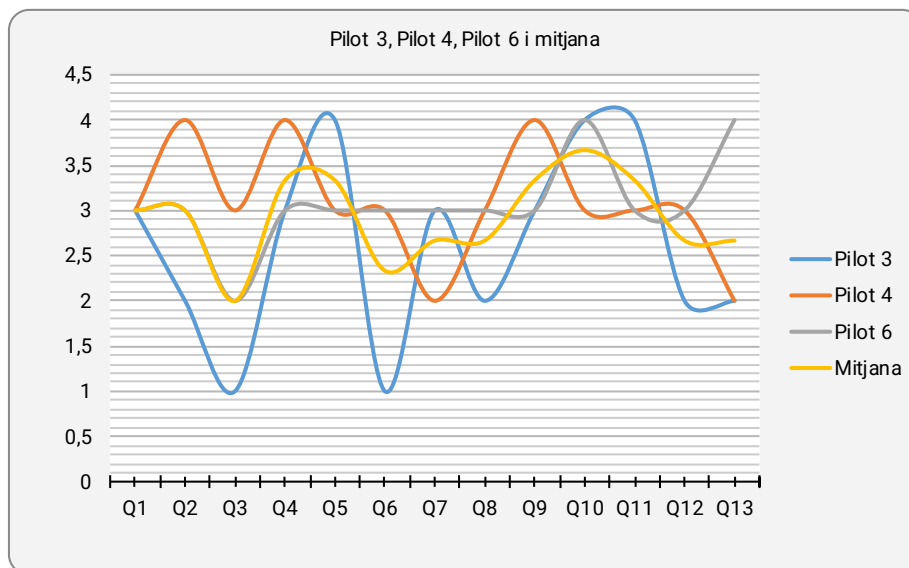
Per tant, ens proporciona una informació important per poder validar l'eina d'avaluació de les competències. Un patró de resposta que es mantingui indiferentment de les preguntes o de les competències avaluades no ens validarà l'eina, ja que el propòsit és discriminar, en una primera fase, àrees de millora entre les diverses competències directives definides i, si fos possible, dins de la mateixa competència, diferents comportaments a millorar en una segona fase.

Coordinació1 (C1)

Gràfica A C1

A la gràfica 3 es poden observar les respostes de les tres persones avaluadores (Pilot 3, Pilot 4 i Pilot 6) en relació amb la persona avaluada (C1) per a cadascuna de les tretze preguntes i en el mateix ordre d'aplicació d'aquestes preguntes en el recurs de ludificació del Kahoot (de Q1 a Q13).

Gràfica 3. Resultats dels comportaments avaluats. Coordinació 1



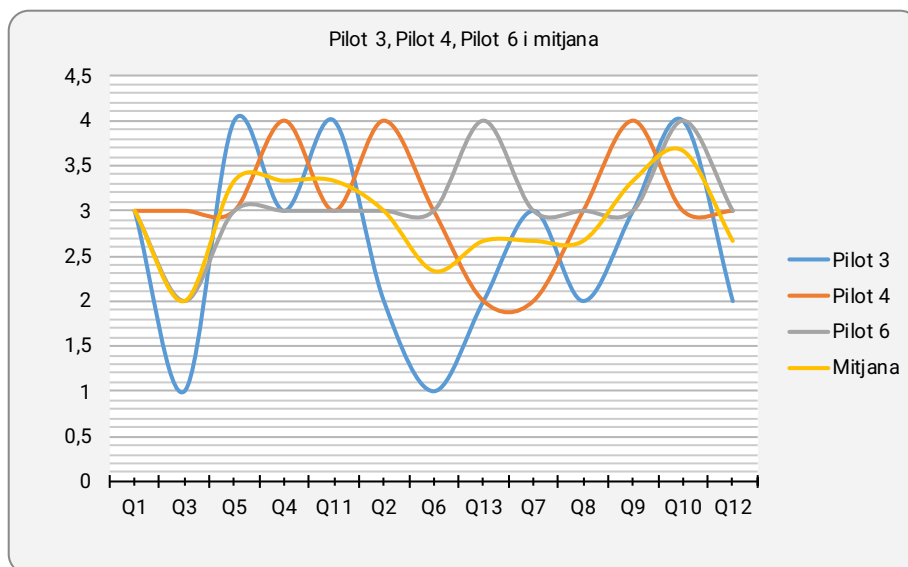
Font: elaboració pròpia a partir dels resultats de la prova pilot d'avaluació, Kahoot.

S'hi observa que, en general, els patrons de resposta estan diferenciats, en funció de la percepció de la valoració d'aquell comportament per part de cada persona avaluadora (superior, igual i col·laboradora).

No obstant això, es poden observar coincidència de respostes (dues o tres respostes iguals) en les preguntes Q1, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12 i Q13. I s'observen diferències de respostes (cap coincidència) només en les preguntes Q2 i Q3.

Serà necessari realitzar una anàlisi qualitativa per determinar si l'heterogeneïtat de resposta és conseqüència de la formulació de les preguntes o si bé pot ser conseqüència de la diferent percepció de les persones avaluadores en funció del seu nivell de relació amb la persona avaluada i, per tant, diferent nivell de coneixement de la seva funció directiva.

Gràfica 4. Avaluació competències. Coordinació 1



Font: elaboració pròpia a partir dels resultats de la prova pilot d'avaluació, Kahoot.

Les diferències significatives de respostes (cap coincidència) de la Q2 i la Q3 estan distribuïdes en dues competències diferenciades (Q2 correspon a la competència de visió estratègica i Q3 correspon a la competència de direcció i desenvolupament de persones).

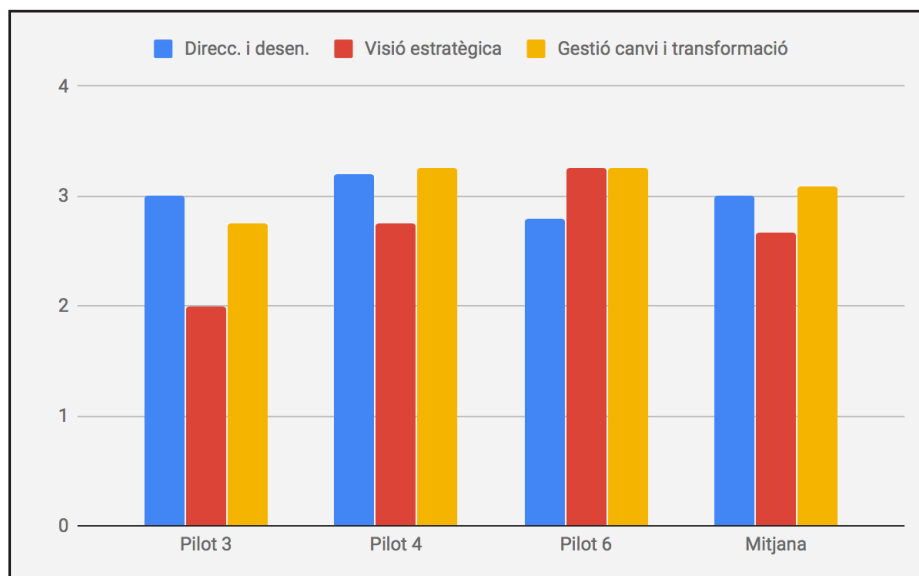
Com a norma general, també s'hi poden observar patrons de resposta agrupats en funció de la competència avaluada. A la gràfica es poden distingir els tres grups de respostes.

De la competència de direcció i desenvolupament de persones, la mitjana de la majoria de respostes (Q1, Q5, Q4 i Q11) estan situades igual o per sobre del valor de referència de 3. Només la resposta a la pregunta Q3 es troba per sota. La valoració mitjana de les respostes a les preguntes associades a aquesta competència és de 3.

De la competència de visió estratègica, la mitjana de la majoria de respostes (Q6, Q13 i Q7) es troba per sota del valor de referència de 3. Només la pregunta Q2 es troba situada a la mitjana esperada de 3. La valoració mitjana de les respostes a les preguntes associades a aquesta competència és de 2,67.

De la competència de gestió del canvi i transformació, la mitjana de les respostes de dues de les preguntes (Q9 i Q10) es troba per sobre del valor de referència de 3 i les altres dues (Q8 i Q12) es troben per sota. L'avaluació mitjana de les respostes a les preguntes associades a aquesta competència és de 3,08.

Gràfica 5. Respostes per avaluador. Coordinació 1



Font: elaboració pròpia a partir dels resultats de la prova pilot d'avaluació, Kahoot.

A partir de l'anàlisi individualitzada de respostes de cada persona avaluadora (Pilot 3, Pilot 4 i Pilot 6), es poden observar diferències de resposta en funció de la competència avaluada.

El Pilot 3 avalua de manera positiva (3 o més) la competència de direcció i desenvolupament de persones (3) i de manera negativa (menys de 3) les competències de visió estratègica (2) i de gestió del canvi i transformació (2,75).

El Pilot 4 avalua de manera positiva les competències de direcció i desenvolupament de persones (3,2) i de gestió del canvi i transformació (3,25), però valora de manera negativa la competència de visió estratègica (2,75).

El Pilot 6 avalua de manera positiva les competències de visió estratègica (3,25) i de gestió del canvi i transformació (3,25), però avalua de manera negativa la competència de direcció i desenvolupament de persones (2,8).

Sumari:

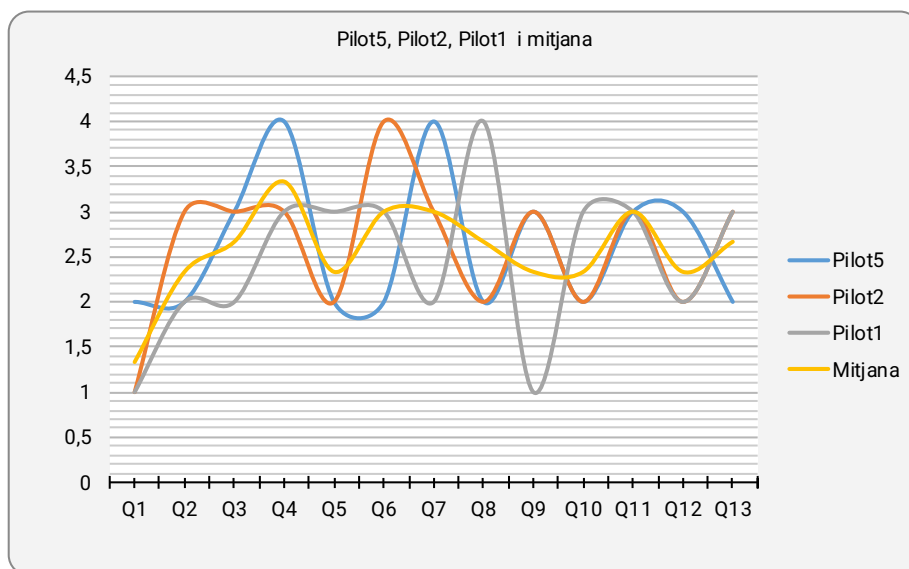
- La competència de direcció i desenvolupament de persones és avaluada positivament per dos terços de les persones avaluadores (Pilot 3 i Pilot 4).
- La competència de visió estratègica només és avaluada de manera positiva per un terç de les persones avaluadores (Pilot 6).
- La competència de gestió i transformació del canvi és avaluada de manera positiva per dos terços de les persones avaluadores (Pilot 4 i Pilot 6).

Coordinació 2 (C2)

Gràfica A C2

A la gràfica 6 podem observar les respostes de les tres persones avaluadores (Pilot 5, Pilot 2 i Pilot 1) en relació amb la persona avaluada (C2), per a cadascuna de les tretze preguntes i en el mateix ordre d'aplicació de les preguntes en el recurs ludificat del Kahoot (de Q1 a Q13).

Gràfica 6. Resultats del comportament avaluat. Coordinació 2



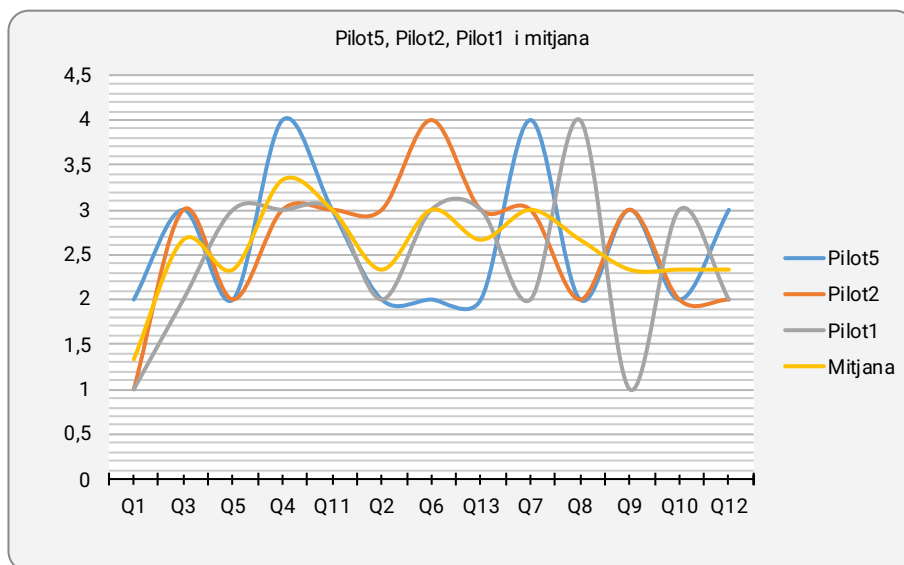
Font: elaboració pròpia a partir dels resultats de la prova pilot d'avaluació, Kahoot.

Observem que, en general, els patrons de resposta estan diferenciats en funció de la percepció de la valoració d'aquell comportament per part de cada persona avaluadora (superior, igual i col·laboradora).

No obstant això, podem observar coincidència de respostes (dues o tres respostes iguals) a les preguntes Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12 i Q13.

Observem diferències de respostes (cap coincidència) només en la pregunta Q7. Serà necessari realitzar una anàlisi qualitativa per determinar si l'heterogeneïtat de resposta és conseqüència de la formulació de la pregunta o si bé pot ser conseqüència de la diferent percepció de les persones avaluadores en funció del seu nivell de relació amb la persona avaluada i, per tant, diferent nivell de coneixement de la seva funció directiva.

Gràfica 7. Avaluació de competències. Coordinació 2



Font: elaboració pròpia a partir dels resultats de la prova pilot d'avaluació, Kahoot.

La diferència significativa a la resposta Q7 (cap coincidència) correspon a la competència de visió estratègica.

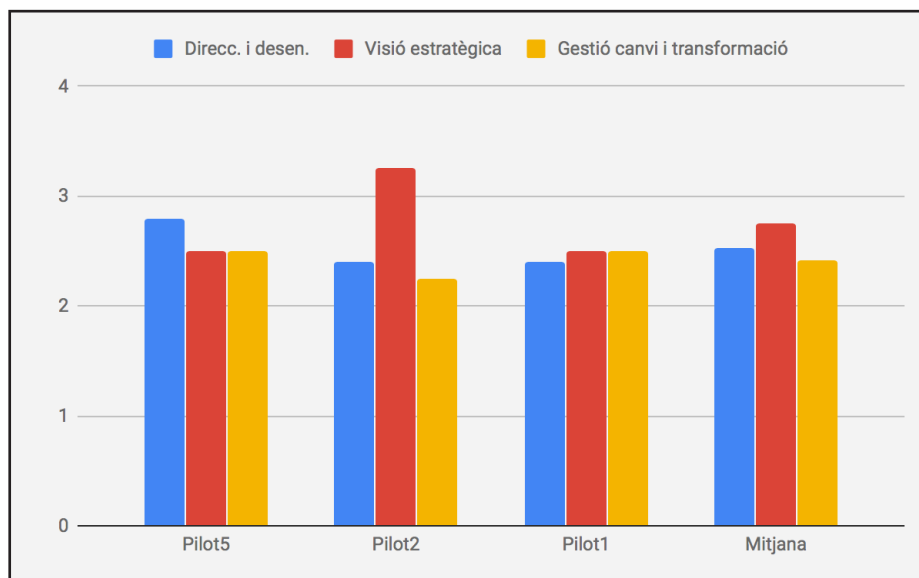
Com a norma general, es poden observar patrons de resposta agrupats en funció de la competència avaluada. A la gràfica es poden distingir els tres grups de respostes.

De la competència de direcció i desenvolupament de persones, la mitjana de la majoria de respostes (Q1, Q3, Q5 i Q11) es troba situada per sota del valor de referència, que és 3. Només la resposta a la pregunta Q4 es troba per sobre del valor de 3. L'avaluació mitjana de les respostes a les preguntes associades a aquesta competència és de 2,53.

De la competència de visió estratègica, la mitjana de les respostes Q6 i Q7 es troba a la mitjana esperada del valor de referència de 3. Les preguntes Q2 i Q13 es troben per sota de la mitjana esperada de 3. L'avaluació mitjana de les respostes a les preguntes associades a aquesta competència és de 2,75.

De la competència de gestió del canvi i transformació, la mitjana de totes les respostes (Q8, Q9, Q10 i Q12) es troba per sota del valor de referència de 3. L'avaluació mitjana de les respostes a les preguntes associades a aquesta competència és de 2,42.

Gràfica 8. Respostes per avaluador. Coordinació 2



Font: elaboració pròpia a partir dels resultats de la prova pilot d'avaluació, Kahoot.

A partir de l'anàlisi individualitzada de les respostes de cada persona avaluadora (Pilot 5, Pilot 2 i Pilot 1) es poden observar diferències de resposta en funció de la competència avaluada.

El Pilot 5 avalua de manera més positiva la competència de direcció i desenvolupament de persones (2,8) que no pas les competències de visió estratègica (2,5) i de gestió del canvi i transformació (2,5), tot i que l'avaluació de totes tres competències se situa per sota del valor de referència, que és 3.

El Pilot 2 avalua de manera positiva únicament la competència de visió estratègica (3,25). Les competències de direcció i desenvolupament de persones (2,4) i de gestió del canvi i transformació (2,25) són avaluades de manera negativa.

El Pilot 1 avalua més positivament les competències de visió estratègica (2,5) i de gestió del canvi i transformació (2,5) que no pas la competència de direcció i desenvolupament de persones (2,4), tot i que es podria determinar que no hi ha una diferència significativa.

En tot cas, puntua les tres competències per sota del valor de referència, que és 3. A partir de l'anàlisi qualitativa es pot determinar que, tot i que les avaluacions conjuntes de les competències (2,5, 2,5 i 2,4) són similars en relació amb la seva mitjana, això no obeeix a un patró de resposta constant entre 2 i 3, sinó que existeix una variabilitat en les seves respostes i, per tant, distingeix la seva resposta en funció del comportament associat a la competència (dues respostes amb valor 1 i una resposta amb valor 4).

Sumari:

- La competència de direcció i desenvolupament de persones és avaluada negativament (per sota del valor esperat de 3) per totes les persones avaluadores (Pilot 5, Pilot 2 i Pilot 1).

- La competència de visió estratègica només és avaluada de manera positiva per un tercera part de les persones avaluadores (Pilot 2).
- La competència de gestió i transformació del canvi és avaluada de manera negativa per totes les persones avaluadores (Pilot 5, Pilot 2 i Pilot 1).

(Vegeu els resultats de la prova pilot a l'annex V.)

5.3 Comparació de resultats de la prova pilot

La prova pilot ens permet comparar l'avaluació de les respostes a les tretze preguntes que agrupen les tres competències avaluades en relació amb les dues persones avaluades (C1 i C2).

Existeix una diferència d'avaluació entre les respostes de l'avaluació de C1 i C2:

- C1 obté una avaluació positiva (igual o superior al valor establert de 3) de les competències de direcció i desenvolupament de persones i de gestió del canvi i transformació. Tanmateix, obté una avaluació negativa (per sota del valor de 3) de la competència de visió estratègica.
- C2 obté una avaluació negativa (per sota del valor esperat de 3) en les tres competències: direcció i desenvolupament de persones, visió estratègica i gestió del canvi i transformació. De totes maneres, en contraposició a la persona C1, la competència més ben avaluada és la de visió estratègica.

5.4 Conclusions de la prova pilot

L'eina discrimina l'avaluació de les competències de cada persona (intraavaluació), amb una avaluació diferenciada en funció de la competència a avaluar. De la mateixa manera, també discrimina l'avaluació de les competències de les diferents persones coordinadores (interavaluació), amb una avaluació diferenciada de cada persona i de cada competència.

Les persones avaluadores distingeixen la seva avaluació en funció de la competència avaluada i no exclusivament de la persona. No hi ha un patró de resposta en relació amb la persona avaluada (sempre la mateixa puntuació), sinó que aquesta resposta varia en funció del comportament avaluat i, per tant, de la competència, la qual cosa valida les preguntes formulades i, per extensió, l'avaluació de les competències directives.

6 Conclusions

6.1 Objectius i hipòtesis de treball

Com hem pogut descriure detalladament en el punt 2.1, el grup de recerca del TFP hem treballat en funció de set objectius operatius i de tres hipòtesis de treball relacionades en el punt 2.2.

6.2 Diccionari de competències del rol de direcció de l'Ajuntament de Ripollet

Aquest treball ens ha permès elaborar el diccionari de competències del rol de direcció de l'Ajuntament de Ripollet. Tot i que el tema de les competències era un qüestió que, des de feia anys, es pretenia aplicar a la política de recursos humans de l'Ajuntament, això encara no havia estat possible per motius diversos.

L'any 2015, amb el canvi d'equip de govern, es va començar a fer realitat una aposta pel desenvolupament professional de les persones que treballen a l'Ajuntament de Ripollet i es va donar via lliure per poder realitzar una política de persones més enllà de l'Administració i de la gestió. D'aquesta manera, l'any 2016 es va incorporar a la majoria de processos selectius —especialment als processos de promoció interna i al procediment de provisió de llocs de treball— l'entrevista per competències. Aquestes entrevistes per competències eren administrades per persones del mateix equip de recursos humans, que tenien una àmplia formació i experiència. Per a la preparació de l'entrevista competencial i la identificació de les competències a valorar, tenint en compte el lloc de treball i les tasques i funcions a realitzar, es feia servir la *Guia de l'entrevista de selecció per competències*, de la Secretaria de Funció Pública i Modernització de l'Administració (EAPC).

El Diccionari de competències del rol de direcció de l'Ajuntament de Ripollet (vegeu l'annex IV) ens permetrà, a partir d'ara, identificar les competències per a cada lloc de treball de direcció o comandament que s'hagi de proveir a l'Ajuntament de Ripollet. En un moment de relleu generacional, com ha quedat exposat a la primera part d'aquest treball, és un element clau poder disposar d'aquest diccionari a l'hora

de realitzar aquest relleu en els llocs de treball de responsabilitat que calgui ocupar en els pròxims cinc anys, que en són uns quants de l'estructura de comandament.

Aquest diccionari de competències ens permetrà introduir les competències en el disseny de diferents programes de planificació de recursos humans:

- **Identificació de talent ocult:** persones de l'organització que poden i volen ocupar llocs de comandament a l'organització.
- **Definició dels llocs de treball:** d'acord amb competències i el grau d'assoliment necessaris per al desenvolupament correcte de les funcions encomanades.
- **Selecció de persones:** incorporació de les competències definides en el diccionari en les proves de selecció a realitzar, tant a l'entrevista com en altres proves pràctiques, basades en els comportaments esperats i contrastats, i no pas en les capacitats de les persones.
- **Pla de formació.** Presenta dos enfocaments diferenciats:
 - Pla de formació transversal, basat en les competències clau definides en el diccionari.
 - Pla de formació individualitzat, basat en la comparació de les competències necessàries per al desenvolupament de la funció directiva en un lloc de treball de comandament determinat, així com de les competències que té la persona que l'ocupa (o que l'ocuparà).
- **Avaluació:** professionalitzar l'avaluació de les persones amb rol directiu o de comandament amb la valoració de les competències associades a la seva funció. Incrementar l'assoliment d'objectius i la productivitat, tant quantitativa com qualitativa.
- **Pla de millora continuada:** la valoració de competències d'acord amb el diccionari ens atorga l'oportunitat de millorar les competències de la persona que ocupa el lloc de treball i de planificar diversos programes de millora.

6.3 Instrument d'avaluació de les competències del rol de direcció: Kahoot

La prova pilot realitzada ha validat l'eina del Kahoot com a instrument que ens permet realitzar l'avaluació de les competències seguint les premisses prèvies:

- **Mirada de 360 graus:** l'eina Kahoot s'ha mostrat com un instrument vàlid per aplicar el procediment de 360 graus, ja que permet la participació simultània de les diferents persones designades per realitzar l'avaluació. L'eina Kahoot també permet que les persones que puguin realitzar l'avaluació siguin tantes com es consideri convenient, ja que no té limitació de participants.
- **La ludificació:** el Kahoot es mostra com un instrument ajustat a la ludificació, tal com indiquen els resultats de l'administració de la prova pilot, així com les observacions i els comentaris realitzats per les persones participants.

Aquest recurs aplicat amb l'eina Kahoot s'ha demostrat com a vàlid amb diferents perspectives:

- Com a instrument que permet construir un qüestionari per tal d'avaluar els comportaments associats a les competències.
- Com a instrument de ludificació, motiva la participació de les persones avaluadores a l'hora de realitzar l'avaluació de les competències i incorpora el joc com a element facilitador de l'avaluació.
- Com a instrument que discrimina diferents nivells d'assoliment de les competències, a través de l'avaluació dels comportaments proposats.
- Com a instrument que permet l'execució simultània de l'avaluació a un grup indeterminat de persones, es podria realitzar a tota l'organització, o bé per departaments i/o col·lectius, de manera simultània, la qual cosa suposaria un veritable estalvi de temps.
- Com a instrument que permet l'anonimat respecte de la resta de jugadors, cosa que afavoreix la sinceritat d'aquests participants.
- Com a instrument que permet un ordre aleatori de les qüestions, fa més difícil per al participant poder identificar la competència avaluada i, per tant, poder també manipular les respostes de manera inconscient o conscient.

El model desenvolupat al treball està concebut per ser aplicable de forma viable a ens locals d'entre 20.000 i 50.000 habitants. L'adaptació del marc teòric, diccionari, i l'aplicació de la metodologia d'avaluació, ludificació, pot suposar un esforç per l'organització. Sense arribar a ser inabastable, si així s'estableix com a objectiu de treball de l'ens, respecte a les seves polítiques de gestió del seu personal de comandament i direcció.

6.4 Validació de l'instrument: resultats de la prova pilot

6.4.1 Hipòtesis prèvies de treball i contrast amb els resultats de la prova pilot

Tal com s'ha indicat més amunt, en el punt 2.2 d'aquest treball s'han determinat les hipòtesis prèvies de la recerca. A continuació, analitzarem si la prova pilot permet validar les diferents hipòtesis de treball.

Hipòtesi 1 (H1). L'eina ludificada d'avaluació ens permet discriminar àrees de millora de les diferents competències del rol de direcció avaluades.

La realització de la prova pilot ens ha permès verificar que l'instrument ludificat amb l'eina Kahoot discrimina l'avaluació de les diferents competències avaluades.

1. Cada persona avaluada obté una avaluació diferenciada pròpia, diferent de l'altra persona, per a cadascuna de les competències. No existeix un biaix en què les persones avaluadores atorguen la mateixa puntuació davant de la mateixa pregunta. És a dir, es verifica que les persones avaluadores atorguen puntuacions diferents segons la persona avaluada.

2. Cada persona avaluada obté una avaluació diferent de cadascuna de les tres competències avaluades; una avaluació diferenciada per a cada persona i per a cada competència.

Per tant, no existeix un biaix en què les persones avaluadores atorguen la mateixa puntuació a la persona avaluada independentment de la competència (repetició sistemàtica de la puntuació atorgada). És a dir, es verifica que s'avalua la competència de la persona i que no s'avalua la persona.

3. Els diferents comportaments associats a cada competència permeten discriminar àrees de millora intracompetencial, ja que no tots els comportaments associats a la competència obtenen el mateix resultat en l'avaluació.
4. Si les puntuacions obtingudes per les persones avaluades són diferents i les competències avaluades de cada persona obtenen diferents puntuacions, es pot obtenir una avaluació de la competència comparable amb el valor de referència determinat prèviament. Si la puntuació és inferior al valor de referència, es pot determinar la necessitat de millora d'aquella competència. Com més s'allunyi del valor de referència, més s'haurà de millorar la competència. Per tant, es verifica que podem discriminar àrees de millora de les diferents competències directives avaluades.

Hipòtesi 2 (H2). La ludificació és un mètode d'avaluació de competències directives susceptible de ser incorporat a l'Ajuntament de Ripollet.

La prova pilot ens ha permès verificar que la ludificació pot ser un mètode d'avaluació de les competències del rol directiu:

1. Discrimina les avaluacions entre les persones avaluadores i entre les diferents competències avaluades; per tant, es compleix l'objectiu, que és obtenir una avaluació de les competències.
2. Les persones participants com a avaluadores verifiquen que és preferible un mètode ludificat abans que el tradicional test d'avaluació. Es tracta d'un mètode innovador dins de la nostra organització.
3. El joc és un element que facilita i afavoreix la participació. La persona està més predisposada a participar, més motivada i, a més, s'ho passa bé.
4. La metodologia ens permet avaluar de manera simultània diferents persones, de manera que s'optimitza el temps d'administració de les proves d'avaluació i de recollida de les dades. Fins i tot es podrien avaluar les competències de totes les persones de l'organització al llarg d'una mateixa jornada.
5. La metodologia també ens permetria dur a terme l'avaluació sense que les persones avaluades haguessin de compartir necessàriament l'espai físic, tot i que és recomanable que sigui així, per les aportacions positives que comporta com a dinàmica grupal compartida.

Hipòtesi 3 (H3). El procés dissenyat d'avaluació de les competències del rol de direcció de l'Ajuntament de Ripollet ens permetrà construir un pla de millora i de desenvolupament del rol de direcció.

Les dades obtingudes a través de la prova pilot indiquen que el procés dissenyat per a l'avaluació de les competències directives (diccionari de competències, mirada de 360 graus, instrument de valoració ludificat) ens permet obtenir dades objectives quantificables que ens faciliten la construcció d'un pla de millora i de desenvolupament de les persones que ocupen els llocs de treball amb rol de direcció de l'Ajuntament de Ripollet.

Els resultats obtinguts per a cada persona avaluada permeten el següent:

1. Obtenir una puntuació objectiva i que es pot comparar amb l'avaluació de referència mínima exigible definida prèviament.
2. En funció de l'avaluació obtinguda, també es fa evident la necessitat o no de millora d'aquella competència.
3. En funció de la diferència entre el valor de referència i l'avaluació obtinguda, tindrem com a resultat l'àrea de millora d'aquella persona per a aquella competència concreta.
4. Permet prioritzar el pla de millora de les competències directives per a la persona avaluada, en funció dels resultats de les avaluacions obtingudes, i es prioritza també el pla de millora en aquella competència o en aquelles competències que més allunyades del valor de referència.

6.4.2 Propostes de millora de l'avaluació de competències

Després de dur a terme la prova pilot amb el grup de persones avaluadores, el grup de recerca del TFP vam obrir un debat per recollir les seves opinions sobre l'experiència. A continuació, s'esmentaran algunes de les millores que es van proposar perquè s'incorporessin a la metodologia i/o a l'instrument d'avaluació de les competències amb rol de direcció.

És convenient ampliar el grup de persones avaluadores per a cada persona avaluada, per tal d'obtenir més informació i reduir o eliminar possibles biaixos (tant en positiu com en negatiu) provocats per la relació personal:

- Més persones (dues o tres) per a cada nivell: superior, igual i col·laboradora.
- Més persones de diferents nivells: ampliar l'avaluació a persones d'altres àmbits amb relació habitual de treball, no només a les persones del mateix àmbit funcional.

Per evitar els biaixos comentats anteriorment, també es pot considerar la possibilitat d'eliminar, si la mostra és prou significativa, el valor inferior i el valor superior, i analitzar la resta de puntuacions centrals.

És possible l'ampliació de l'instrument d'avaluació amb la incorporació de les onze competències definides en el diccionari de competències del rol de direcció. I també és possible portar a terme avaluacions parcials de les competències en funció de les agrupacions de competències realitzades en el diccionari (directives, actitudinals, relacionals i funcionals).

Es poden complementar les avaluacions objectives (valors) amb una anàlisi qualitativa, per tal de determinar si l'avaluació del comportament associat a la competència és conseqüència directa i objectiva de la percepció de la persona avaluadora o si bé ens podem trobar amb un biaix per desconeixement d'aquell factor avaluat.

No obstant això, en el supòsit de la segona situació, no deixa de ser la «percepció» de la persona i, per tant, s'ha d'admetre aquesta avaluació. El que canvia és la millora a introduir, ja que en el primer supòsit s'ha de millorar la competència a través de diferents accions de desenvolupament (per exemple, la formació) i en el segon supòsit el que s'ha de millorar és la comunicació d'allò que es fa en relació amb el comportament i/o la competència avaluada.

Per exemple, l'avaluació de la pregunta Q2 de la persona C2 («Participa en la formulació dels objectius segons l'anàlisi de l'entorn?») varia en funció de la persona que ha contestat. Tot i que s'hauria d'explorar i analitzar de manera qualitativa, és probable que la resposta tingui aquesta variabilitat pel grau de coneixement concret. És a dir, que no es tractaria tant de millorar aquest comportament sinó de «comunicar» el que es fa. Podria donar-se el cas que la persona aportés la seva participació en la formulació dels objectius del seu àmbit de treball, però que les persones col·laboradores del seu equip no ho sabessin. Si la mostra s'incrementa, en relació amb el nombre de persones avaluadores, aquest possible efecte de desconeixement de la funció es pot veure disminuït o bé confirmar la seva generalització.

Es pot complementar l'avaluació objectiva del valor de la competència (puntuació mitjana dels valors dels comportaments avaluats) amb una anàlisi qualitativa intracompetencial. És a dir, ens podem trobar amb la situació que una competència sigui valorada amb una puntuació que es troba per sobre del valor de referència de 3, però que algun dels comportaments tingui una valoració molt inferior al valor desitjat.

Amb aquesta anàlisi qualitativa, l'instrument permet discriminar aquell comportament que convé millorar. Per tant, ens permet no només realitzar un pla de millora competencial, sinó que, en una segona fase o en una fase més avançada, permet elaborar un pla de millora de comportaments concrets que no han obtingut la valoració desitjada, tot i que la competència en conjunt (la suma de tots els comportaments avaluats) pot haver estat avaluada de manera positiva.

6.5 Identificació de competències a desenvolupar en un Pla de millora

Els resultats de la prova pilot d'avaluació de les competències de les persones que ocupen el lloc de treball de coordinació d'àmbit ens porten la possibilitat de dissenyar un pla de millora i de desenvolupament directiu des d'un doble vessant: un d'associat a la funció del lloc de treball (grup) i un d'associat a la persona (individual).

6.5.1 Pla de millora associat a la funció del lloc de treball (grup)

Si s'extrapolen els resultats (pendents de verificar amb l'avaluació de les competències de les altres dues persones amb rol de coordinació d'àmbit que formen part d'aquest grup de recerca del TFP), es poden planificar accions de millora vinculades al desenvolupament de la competència de visió estratègica, que obté una puntuació deficitària en relació amb el valor de referència definit prèviament (3): C1 obté una puntuació de 2,67 i C2 obté una puntuació de 2,75.

És a dir, es pot dissenyar un pla de millora relacionat amb la funció del lloc de treball. D'aquesta manera, obtindríem un pla de millora competencial per als tres nivells del rol de comandament de l'Ajuntament de Ripollet:

- Pla de millora de la funció directiva de coordinació d'àmbit.
- Pla de millora de la funció de comandament de cap de departament.
- Pla de millora de la funció de comandament de cap d'unitat.

6.5.2 Pla de millora associat a la persona (individual)

En funció dels resultats de la prova pilot, es pot determinar que és possible dissenyar un pla de millora de les competències individualitzat per a cada persona avaluada. En el cas pràctic que hem abordat amb la prova d'avaluació de les competències de les persones que ocupen el lloc de treball de coordinació d'àmbits, es pot fer una proposta de les àrees de millora de les competències avaluades en funció dels resultats de la valoració.

6.5.2.1 Proposta de competències a desenvolupar en un pla de millora (C1)

Per a la persona avaluada C1, segons els resultats de la prova pilot, el pla de millora de les competències és el següent:

- Primer: millora de la competència de visió estratègica (2,67).
- Segon: millora de la competència de direcció i desenvolupament de persones (3,0).
- Tercer: millora de la competència de gestió del canvi i transformació (3,08).

És prioritari dissenyar un pla de millora de la competència de visió estratègica, ja que la persona ha obtingut una puntuació inferior (2,67) al valor de referència desitjat (3).

6.5.2.2 Proposta de competències a desenvolupar en un pla de millora (C2)

Per a la persona avaluada C2, segons els resultats de la prova pilot, el pla de millora de les competències és el següent:

- Primer: millora de la competència de gestió del canvi i transformació (2,42).
- Segon: millora de la competència de direcció i desenvolupament de persones (2,53).
- Tercer: millora de la competència de visió estratègica (2,75).

En aquest cas, és prioritari dissenyar un pla de millora transversal de les tres competències avaluades, ja que la persona no arriba en cap de les competències al valor de referència determinat com a desitjat (3).

Valoració i agraïments

Aquest treball ha suposat, evidentment, un esforç per part dels tres integrants del grup, però també ha representat una satisfacció personal per a cadascun de nosaltres. Hem treballat aspectes que no s'havien treballat mai en la nostra organització; hem concebut un instrument que, en fase pilot, ens permet l'avaluació a través de la ludificació, un instrument innovador que pot ser el punt de partida cap a una avaluació diferent.

El projecte ens ha permès treballar amb companys de la nostra organització en espais o nivells totalment diferents dels que s'havien fet fins ara. I també hem experimentat dinàmiques de treball diferents, alhora que ens han fet reflexionar sobre la seva utilització per treballar la transformació de la cultura organitzativa.

En primer lloc, ens agradaria agrair a l'Escola d'Administració Pública de Catalunya la possibilitat de dur a terme aquest projecte de manera conjunta. Per a nosaltres, en pertànyer a la mateixa organització, era una manera de treballar a favor de la innovació de la institució. Teníem molt clar el propòsit, però necessitàvem la complicitat de l'EAPC per poder tirar-lo endavant.

També hem d'agrair la col·laboració inestimable de la nostra tutora, Montse Bordas, que, amb el seu entusiasme i el seu bon criteri, ens ha guiat durant tot el projecte. Montse, ha estat un plaer treballar amb tu.

No podem deixar d'agrair la participació dels nostres companys, que, amb més o menys dubtes, es van deixar portar per la nostra passió i es van sumar a l'experiència de fer un focus grup i una prova pilot. Gràcies per facilitar-nos tant la feina i per sumar i ajudar-nos a fer realitat aquest projecte. Gràcies, José María, Paqui, Juan, Antonio, Laia, Núria, Fran, Carmen, Àngela, Mónica, Josep Antoni, Juan Carlos, Oriol, Montse, Jordi, Montse, Reyes i al nostre alcalde, José María.

Referències bibliogràfiques

Libres

ARRIBAS, D., I PEREÑA, J. (2009). *Test CompeTEA. Evaluación de Competencias*. Madrid: TEA Ediciones.

BORRÁS, O. (2015). *Fundamentos de la gamificación. Monografía (Documentación)*. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.

DEPARTAMENT DE GOVERNACIÓ I ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES, SECRETARIA DE FUNCIO PÚBLICA I MODERNITZACIÓ DE L'ADMINISTRACIÓ (2009). *Guia per identificar i definir perfils competencials per àmbits funcionals*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.

DEPARTAMENT DE GOVERNACIÓ I ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES, SECRETARIA DE FUNCIO PÚBLICA I MODERNITZACIÓ DE L'ADMINISTRACIÓ (2010). *Guia d'avaluació de competències dels càrrecs de comandament de la Generalitat de Catalunya*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.

DEPARTAMENT DE GOVERNACIÓ I RELACIONS INSTITUCIONALS, SECRETARIA D'ADMINISTRACIÓ I FUNCIO PÚBLICA (2011). *Guia de l'entrevista de selecció per competències. Secretaria de Funció Pública i Modernització de l'Administració*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.

DEPARTAMENT DE POLÍTIQUES DIGITALS I ADMINISTRACIÓ PÚBLICA. SECRETARIA D'ADMINISTRACIÓ I FUNCIO PÚBLICA (2009). *Diccionari de competències dels càrrecs de comandament de la Generalitat de Catalunya*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.

DIPUTACIÓ DE BARCELONA (2012). [Diccionari de competències per al desenvolupament professional dels empleats públics de l'Administració local](#). Diputació de Barcelona.

DIPUTACIÓ DE BARCELONA (2012). [Directori marc de competències per a l'Administració local](#). Diputació de Barcelona.

- ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA I SECRETARIA D'ADMINISTRACIÓ I FUNCIÓ PÚBLICA DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA. (2018). *Marc professional de la funció directiva a les administracions públiques*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.
- GERÈNCIA DE RECURSOS HUMANS I ORGANITZACIÓ (2012). *Diccionari de competències del sistema d'ordenació municipal*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona.
- MANOLAR, P., BUSTILLO, C., ARRIBAS, C., MIGUIJÓN, J. (2016). *Test Feedback 360°*. Madrid: TEA Ediciones.
- MCCLELLAND, DAVID C. (1973). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- OBREGÓN, I. R., VILALTA, J. M. (1994). *Direcció estratègica i gestió dels recursos humans a les administracions públiques catalanes*. Barcelona: Papers de Recerca (Escola d'Administració Pública de Catalunya).
- PFEFFER, J. (1997). *New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects*. Nova York: Oxford University Press (EUA).
- PUJOL, H., RIBA, J. (1996). *Els directius públics. Aproximació al seu perfil i a les seves necessitats formatives*. Barcelona: Papers de Recerca (Escola d'Administració Pública de Catalunya).
- SALVADOR I SERNA, M. (1997). *Polítiques de funció pública: l'avaluació de recursos humans*. Barcelona: Papers de Recerca (Escola d'Administració Pública de Catalunya).
- VILAVERT BARNET, J. (2010). *Cap a la professionalització dels comandaments de la Generalitat de Catalunya en matèria de gestió i direcció de persones*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.
- ZICHERMANN, G., CUNNINGHAM, C. (2011). *Gamification by Design Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. Canadà: Editorial O'rreilly.

Bibliografia complementària

- BAZ VICENTE, R. (2015). La selección de los directivos públicos en atención al mérito profesional. Algunas enseñanzas de Portugal. *Gestión y análisis de políticas públicas, Nueva Época*, 14.
- BRULL ALABART, E. (2003). La gestió de personal per competències. *SAM Revista*, 17, pàg. 14-16.
- CARDONA, P. (2000). En busca de las competencias directivas. *Revista de Antiguos Alumnos del IESE*, pàg. 84-89.
- CARDONA, P., CHINCHILLA, M. N. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard Deusto Business Review*, pàg. 10-27.
- CORTÉS CARRERES, J. V., ROMERO ALONSO, L. (2016). Las capacidades para el desempeño de las funciones y roles directivos y utilizar las fuentes de poder a su alcance. *El Consultor de los Ayuntamientos: Revista técnica especializada en administración local y justicia municipal*, pàg. 1676-1699.

CORTÉS CARRERES, J. V., ROMERO ALONSO, L. (2018). El personal directivo en la Administración local: las bases de la capacitación directiva. *La Administración práctica: enciclopedia de administración municipal*, pàg. 91-110.

DÍAZ CRUZADO, J., TROYANO RODRÍGUEZ, Y. (2013). El potencial de la gamificación aplicado al ámbito educativo. Dins de les actes de les III Jornadas de Innovación Docente. *Innovación Educativa: respuesta en tiempos de incertidumbre*. Sevilla: Facultad de Ciències de l'Educació de la Universitat de Sevilla.

GERENCIA DE DESARROLLO DE CAPACIDADES Y RENDIMIENTO DEL SERVICIO CIVIL (2016). *Guía de evaluación de competencias para directivos públicos*. Autoridad Nacional del Servicio Civil, SERVIR, Gobierno de Perú.

GRAU ORTS, A., TRILLA GUTIÉRREZ, J. (2017). El sistema de evaluación del desempeño en la Diputación de Tarragona. Un instrumento de desarrollo profesional. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, pàg. 42-51.

PINTOR DÍAZ, P. (2013). Gamificando con Kahoot en evaluación formativa. *Infancia, Educación y Aprendizaje (IEYA)*, vol. 3(2), pàg. 112-117.

Webgrafia

HERRERO ABELLÁN, Rafael. Nuevas Metodologías, CEIP Vicente Medina, Murcia. [Manual de Kahoot para docentes](#). Proyecto Erasmus+.

[e- Evaluación de competencias blog](#)

FONCUBIERTA, J. M., i RODRÍGUEZ, C. [Didáctica de la gamificación en la clase de español](#). Madrid: Edinumen.

[Fundación Iberoamericana del conocimiento \(GECON.es\)](#)

[Jaime Grau blog](#)

[Justifica tu respuesta blog](#)

Glossari

El grup de recerca del TFP ha valorat la necessitat d'incloure aquest glossari per facilitar la lectura i l'anàlisi del text. Molts dels termes i/o dels acrònims que s'hi recullen s'han de contextualitzar en la realitat específica de l'entorn d'estudi del TFP.

Bits

Els bits d'intel·ligència són imatges agrupades per temes o per categories i acompanyades de paraules. Es tracta d'un recurs de l'educació infantil creat per afavorir l'adquisició de vocabulari, el desenvolupament de l'atenció, la memòria visual i l'auditiva. S'ha fet servir en la dinàmica del PFG per crear relacions visuals i de llenguatge vinculades a les competències, els comportaments i els graus d'assoliment.

DIMCAL

Vegeu *Diccionari de competències per al desenvolupament professional dels empleats públics de l'Administració local*

H1, H2, H3

Vegeu **Hipòtesi 1**, **Hipòtesi 2**, **Hipòtesi 3**

Kapla

És un joc de construcció que té com a base peces de fusta rectangulars, fetes de fusta de pi, totes elles de la mateixa mida. És un joc que desperta curiositat i desenvolupa la imaginació, l'esperit d'equilibri i la concentració. És un material natural dissenyat per Tom van der Bruggen, amb l'objectiu d'assolir el seu somni de construir el seu propi castell de l'edat mitjana a França. S'ha fet servir en la dinàmica del PFG per crear relacions visuals i de llenguatge vinculades a les competències, els comportaments i els graus d'assoliment.

P1, P2, P3, P4, P5, P6

Vegeu **Pilot 1**, **Pilot 2**, **Pilot 3**, **Pilot 4**, **Pilot 5**, **Pilot 6** (usuaris dels avaluadors de la prova pilot)

PDGP

Vegeu **Postgrau de Direcció i Gestió Públiques**

PFG

Vegeu **pilot focus grup**

PORH

Vegeu **pla d'ordenació de recursos humans**

Responsive

El disseny web *responsive* (responsiu) o adaptatiu és una tècnica de disseny web que busca la correcta visualització d'una mateixa pàgina des de diferents dispositius.

RLLT

Vegeu **relació de llocs de treball**

Rory's Story Cubes

Es tracta d'un joc no competitiu compost de 9 daus, que aguditza l'enginy i acompanya la imaginació. Les imatges i les temàtiques van ser dissenyades per Rory o'Connor, especialista en l'entrenament de la creativitat i la resolució de problemes d'una forma creativa. S'ha fet servir en la dinàmica del PFG per crear relacions visuals i de llenguatge vinculades a les competències, els comportaments i els graus d'assoliment.

SOM

Vegeu **diccionari de competències del sistema d'ordenació municipal**

TFP

Vegeu **treball final de postgrau**

Annexos

Annex I. Missió, visió i valors institucionals

Missió i visió a l'Ajuntament de Ripollet

El contingut desenvolupat en aquest apartat respecte de la missió, la visió, els principis i els valors de l'Ajuntament de Ripollet és una projecció de l'equip de recerca TFP respecte del que l'acadèmia diu d'aquests conceptes. Hem decidit aquesta solució perquè creiem clau recollir i desenvolupar una proposta d'aquests conceptes per a la nostra organització, que actualment encara no s'han definit.

Missió i visió, marc teòric

La missió ha de recollir la finalitat bàsica de l'organització i, com no pot ser d'altra manera, està relacionada amb les funcions d'aquesta.

La visió indica on vol arribar l'organització, el que vol assolir a mitjà termini. La visió és el projecte de futur del concepte de missió, defineix el model al qual tendeix l'organització i ens proporciona la direcció que hem de seguir.

Principis i valors reguladors

Valors, són aquelles qualitats d'una organització que han de servir de guia d'actuació per als seus membres i els principis són el conjunt de normes que configuren el marc teòric de referències ètiques.

Respecte a les administracions públiques veiem com l'article 52 de l'EBEP —que segons Jiménez Asensio presenta certa confusió entre valors i principis— relaciona una llarga llista: objectivitat, integritat, neutralitat, responsabilitat, imparcialitat, confidencialitat, imparcialitat, confidencialitat, dedicació al servei

públic, transparència, exemplaritat, austeritat, accessibilitat, eficàcia, honradesa, promoció de l'entorn cultural i mediambiental i respecte per la igualtat entre home i dones.

Jiménez Asensio¹ ens parla experiències comparades del Regne Unit, França i el Canadà. Aquests països, de l'entorn de les democràcies occidentals, estableixen marcs de valors i principis limitats i reforçats.

- Regne Unit (valors)
 - Integritat
 - Honestedat
 - Objectivitat
 - Imparcialitat

- França (valors)
 - Dignitat
 - Imparcialitat
 - Integritat
 - Probitat (moralitat, integritat, honradesa)

- França (principis)
 - Neutralitat
 - Laïcitat
 - Igualtat (paritat)
 - Transparència

- Canadà (valors)
 - Respecte a la democràcia
 - Respecte a la ciutadania
 - Integritat
 - Administració o gestió de recursos
 - Excel·lència

El teòric del camp de les organitzacions públiques Carles Ramió² estableix set valors clau per a l'Administració pública:

1. Foment de l'aprenentatge
2. Coherència política
3. Institucional
4. Regulació equilibrada
5. Big data com a bé públic
6. Sostenibilitat intergeneracional
7. Béns públics

1. Jiménez Asensio, R. (2017, abril 1). [Una función pública sin valores?](#) [entrada blog]. La mirada institucional.

2. Ramió, C. (2017). *La administración pública del futuro (horizonte 2050)*. Instituciones, política, mercado y sociedad de la innovación. Madrid: Tecnos.

L'estudi comparat de les fonts consultades ens genera un núvol de principis i valors:

Principis, són el conjunt de normes que configuren el marc teòric de referències ètiques.

1. Transparència
2. Imparcialitat
3. Confidencialitat
4. Responsabilitat
5. Neutralitat
6. Objectivitat
7. Austeritat/economia
8. Accessibilitat
9. Eficiència i eficàcia
10. Igualtat
11. Laïcitat
12. Legalitat
13. Participació
14. Ètica i responsabilitat social

Valors, són aquelles qualitats d'una organització que han de servir de guia d'actuació per als seus membres.

1. Integritat
2. Exemplaritat
3. Honradesa
4. Dedicació al servei públic
5. Dignitat
6. Probitat (moralitat, integritat, honradesa)
7. Lleialtat
8. Cooperació, coordinació i connectivitat

Valorat en el seu conjunt i consensuat entre el grup de recerca TFP, s'han definit la missió, visió, principis i valors, que al nostre criteri s'identifiquen amb la nostra organització, i sobre els quals ens basarem per treballar el diccionari de competències de rol de direcció de l'Ajuntament de Ripollet.

Missió de l'Ajuntament Ripollet

La missió de l'Ajuntament és servir per construir una comunitat sostenible i solidària a través de models de plena ciutadania. Impulsar el desenvolupament de les persones que viuen i conviuen a la ciutat amb un ús eficient dels recursos.

Visió de l'Ajuntament de Ripollet

L'Ajuntament de Ripollet ha d'esdevenir un instrument compromès en la millora contínua de les polítiques públiques destinades a la ciutadania, capaç de generar oportunitats de futur i progrés social, econòmic i personal per als nostres ciutadans.

Principis o conjunt de normes a l'Ajuntament de Ripollet

1. **Transparència**
Difusió proactiva de la informació pública com a valor per a la societat i generador d'un govern obert.
2. **Igualtat**
Atenció de les situacions de diversitat humana com a element d'enriquiment social a defensar i promoure.
3. **Ètica i responsabilitat social**
Com a element que articula els processos de raonament i decisió.
4. **Participació**
Consens i diàleg entre els actors en l'elaboració de les polítiques públiques i en la millora contínua del servei.

Valors a l'Ajuntament de Ripollet

1. **Integritat (*compliance*)**
Valor que regeix la conducta i comportament del servidor públic al desenvolupar les seves funcions amb responsabilitat, disciplina, respecte, honestedat, rectitud i honradesa (ètica pública).
2. **Dedicació al servei públic**
Valor de sensibilitat pública i orientació de serveis cap al ciutadà.
3. **Cooperació, coordinació i connectivitat**
Valor de la connexió entre administracions i territoris per superar duplicitats i interferències dins de la mateixa Administració i respecte a d'altres.
4. **Foment de l'aprenentatge i innovació**
Valor de la innovació que porta incorporat l'automatisme de la transferència del coneixement per assolir una societat de l'aprenentatge.

Annex II. Fitxes descriptives dels llocs de treball amb rol de direcció o comandament a l'Ajuntament de Ripollet

FITXA DESCRIPTIVA DEL LLOC DE TREBALL: Coordinació

Nom del lloc de treball: Coordinació d'àmbit

Àmbit: Governança

Tipologia lloc: F/L

Núm. Llocs: 4

Categoria: Titulat/da superior, Grau o equivalent, o assimilat.

Grup: A1/A2

Nivell CD: 28

Tipologia de la jornada: J1

Dedicació horària setmanal: 37,5 hores.

Tipologia horària: Torn fix.

Horari: De 8.00h a 15.00 h

Provisió del lloc de treball: Lliure designació

Requisits per a la seva provisió: Titulació equivalent a la pròpia del grup de classificació A del personal funcionari/laboral.

Mèrits rellevants a considerar en la provisió: En l'àmbit de la direcció d'equips humans i coneixement tècnic de la seva àrea.

Coneixements de català: Nivell C.

Experiència: En l'àmbit de la redacció i direcció de projectes d'urbanisme en l'Administració pública i/o en el sector privat.

Descripció funcional: Determinar les estratègies, directrius i línies d'actuació a portar a terme per garantir un òptim desenvolupament de la missió i el projecte del seu àmbit funcional, així com els objectius a assolir, establint i implementant els sistemes i mecanismes de gestió i control necessaris per a la consolidació, manteniment i creixement del seu àmbit particular i de l'organització en general.

Funcions genèriques d'aquest lloc de treball:

1. Elaborar, desenvolupar i fer el seguiment i control del Pla estratègic del seu àmbit funcional.
2. Elaborar i fer el seguiment i control del Pla de gestió anual, així com establir els objectius qualitius i quantitius a assolir en cada exercici i els plans d'actuació a portar a terme per a la seva consecució.
3. Establir mecanismes de seguiment i avaluació dels resultats de l'activitat del seu àmbit d'actuació.
4. Definir l'estructura organitzativa i el sistema de coordinació interna del seu àmbit d'actuació, determinant les relacions de delegació de funcions, amb la finalitat d'afavorir el flux d'informacions i la presa de decisions en tots els nivells de l'organització.
5. Assumir l'organització i optimització dels recursos del seu àmbit.
6. Supervisar i validar el/s pressupost/os dels diferents serveis i departaments del seu àmbit d'actuació.
7. Supervisar les propostes de convenis, noves activitats i actuacions a desenvolupar.
8. Supervisar i coordinar les sol·licituds de subvencions als diferents organismes oficials en aquells àmbits de la seva competència.
9. Supervisar i coordinar la memòria anual dels serveis i departaments del seu àmbit.

10. Establir, mantenir i consolidar les relacions institucionals necessàries per garantir l'optimització de recursos materials i humans del seu àmbit.
11. Responsabilitzar-se de la implantació i manteniment del sistema d'assegurament de la qualitat per tal de garantir la millora contínua dins del seu àmbit i de tota l'organització.
12. Recopilar i analitzar la informació relativa al nivell de satisfacció i implicació de l'equip humà, establint, d'acord amb els resultats d'aquesta anàlisi, mecanismes de motivació i/o formació per a la seva optimització.
13. Gestionar les incidències, assumint la responsabilitat de les accions correctives a portar a terme quan els serveis o departaments del seu àmbit es trobin davant d'anomalies imprevistes.
14. Executar les ordres rebudes de la corporació.
15. En general, altres de caràcter similar que li siguin encomanades.

FITXA DESCRIPTIVA DEL LLOC DE TREBALL: Cap de departament

Nom del lloc de treball: Cap de departament

Àmbit:

Departament:

Tipologia lloc: F/L

Núm. llocs:

Categoria: Tècnic/a

Grup: A2/A1

Nivell CD: 26

Tipologia de la jornada: J1

Dedicació horària setmanal: 37,5 hores.

Tipologia horària: Torn fix.

Horari: De 8.00h a 15.00 h

Provisió del lloc de treball: Lliure designació

Requisits per a la seva provisió: Titulació equivalent a la pròpia del grup de classificació A2 o A1 del personal funcionari.

Mèrits rellevants a considerar en la provisió: En l'àmbit de conducció d'equips humans i coneixement tècnic de la seva àrea. Coneixements de català: nivell C.

Experiència: En l'àmbit de la seva categoria professional en l'Administració pública i/o en el sector privat.

Funcions genèriques d'aquest lloc de treball:

DESCRIPCIÓ DE TASQUES

1. Organitzar, controlar i dirigir l'activitat de l'àrea, establint els circuits corresponents de càrregues de treball.
2. Fixar les directrius operatives a seguir pel personal tècnic i administratiu a càrrec seu i establir els criteris per avaluar els resultats obtinguts.
3. Supervisar els treballs dels professionals de l'àrea, assessorant-los tècnicament.
4. Elaborar propostes per a l'optimització de procediments administratius i de personal.
5. Realitzar informes relatius a temes de la seva àrea.
6. Realitzar propostes de convenis, noves activitats i actuacions a desenvolupar.
7. Realitzar la proposta del pressupost anual i fer el seu seguiment.
8. Supervisar i programar les sol·licituds de subvencions, en aquells àmbits de la seva competència, als diferents organismes oficials.

9. Controlar i fer el seguiment de les actuacions i/o serveis prestats per empreses que tenen contractes amb l'Administració.
10. Fer el seguiment i autoritzar, al seu cas, permisos i llicències dels treballadors de la seva àrea.
11. Elaborar la memòria anual del departament.
12. En general, executar totes les ordres rebudes de la corporació, així com revisar i contestar la documentació rebuda a l'àrea.

FITXA DESCRIPTIVA DEL LLOC DE TREBALL: Cap d'unitat

Nom del lloc de treball: Cap d'unitat

Departament:

Tipologia lloc: F/L

Núm. Llocs:

Categoria: Administratiu/va - Tècnica

Grup: A2/C1

Nivell CD: 18

Tipologia de la jornada: J1

Dedicació horària setmanal: 37,5 hores.

Tipologia horària: Torn fix.

Horari: De 8.00h a 15.00 h

Provisió del lloc de treball: Lliure designació

Requisits per a la seva provisió: Titulació equivalent a la pròpia d'un grup de classificació A2/C1.

Mèrits rellevants a considerar en la provisió: En l'àmbit de conducció d'equips humans i coneixement tècnic de la seva àrea.

Coneixements de català: nivell C.

Experiència: Tramitació administrativa i coordinació d'equips de treball en l'Administració pública i/o en el sector privat.

Funcions genèriques d'aquest lloc de treball:

1. Organitzar, controlar i coordinar els recursos humans, tècnics i materials dels quals disposa el departament.
2. Supervisar els treballs dels professionals de l'àrea, assessorant-los.
3. Organitzar i supervisar les activitats del departament.
4. Elaborar propostes de convenis, noves activitats i actuacions a desenvolupar.
5. Tramitar les sol·licituds de subvencions, en aquells àmbits de la seva competència, als diferents organismes oficials.
6. Controlar i fer el seguiment de les actuacions i/o serveis prestats per empreses que tenen contractes amb l'Administració.

Tot això en funció de la distribució fixada pel cap.

Annex III. Enquesta sobre les competències del rol de direcció

[Enllaç i còpia de l'enquesta realitzada a través de Google docs:](#)

Competències de direcció

Ens ajudes??

Som l'Albert, l'Antonio i l'Araceli i estem realitzant el Treball de final de Postgrau, que consisteix, una part, en la identificació de competències del personal de direcció i comandament, ens agradaria conèixer la teva opinió.



Postgrau en Direcció i Gestió Públiques

1. Marca les 15 que consideris més important per a un lloc de direcció

Selecciona todos los que correspondan.

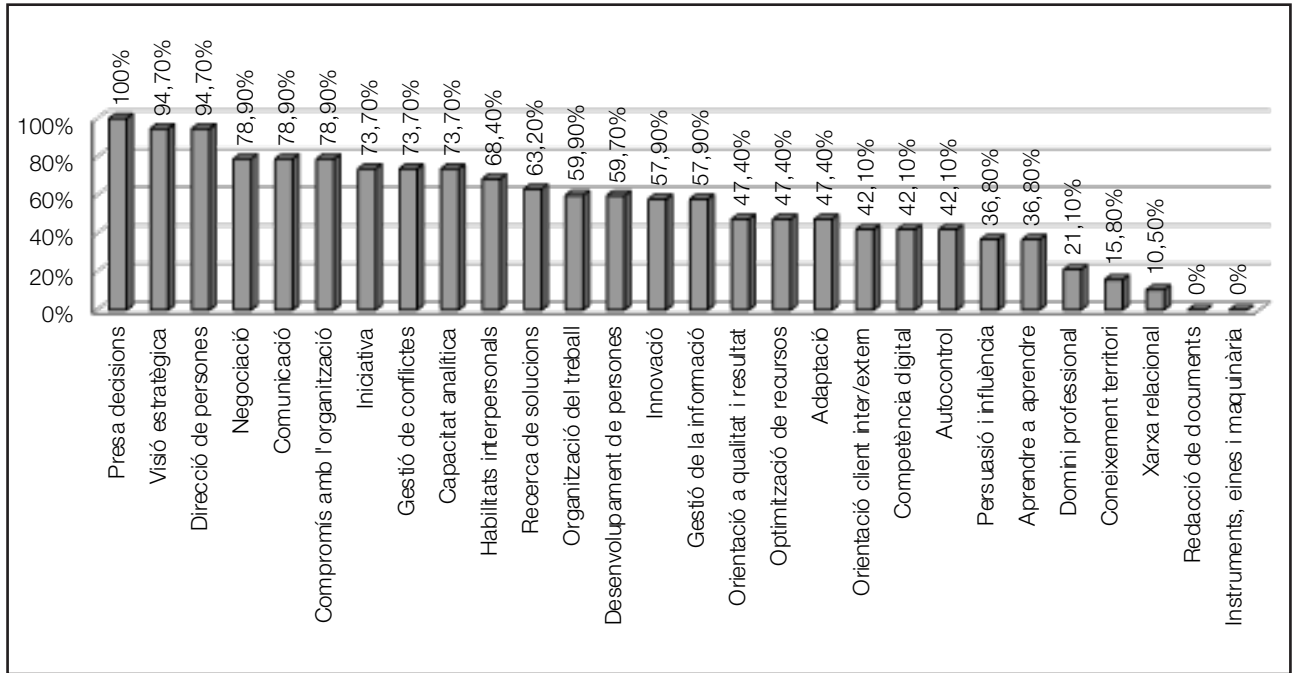
- Desenvolupament de persones
- Xarxa relacional
- Redacció de documents
- Iniciativa
- Competència digital
- Domini professional
- Autocontrol
- Negociació
- Orientació al client intern i extern
- Gestió de la informació
- Adaptació
- Pressa de decisions
- Coneixement del territori
- Organització del treball
- Habilitats interpersonals
- Instruments, eines i maquinària
- Innovació
- Gestió de conflictes
- Direcció de persones
- Optimització de recursos
- Persuasió i influència
- Recerca de solucions
- Orientació a la qualitat del resultat
- Comunicació
- Capacitat analítica
- Visió estratègica
- Compromís amb l'organització
- Aprendre a aprendre

Con la tecnologia de
 Google Forms

[Enllaç i còpia al resultat de l'enquesta realitzada:](#)

Preses de decisions	100%
Visió estratègica	94,70%
Direcció de persones	94,70%
Negociació	78,90%
Comunicació	78,90%
Compromís amb l'organització	78,90%
Iniciativa	73,70%
Gestió de conflictes	73,70%
Capacitat analítica	73,70%
Habilitats interpersonals	68,40%
Recerca de solucions	63,20%
Organització del treball	59,90%
Desenvolupament de persones	59,70%
Innovació	57,90%
Gestió de la informació	57,90%
Orientació a qualitat i resultat	47,40%
Optimització de recursos	47,40%
Adaptació	47,40%
Orientació client intern/extern	42,10%
Competència digital	42,10%
Autocontrol	42,10%
Persuasió i influència	36,80%
Aprendre a aprendre	36,80%
Domini professional	21,10%
Coneixement territori	15,80%
Xarxa relacional	10,50%
Redacció de documents	0%
Instruments, eines i maquinària	0%

Resultat de l'enquesta. Competències de direcció



COMPETÈNCIES DIRECTIVES

1. DIRECCIÓ I DESENVOLUPAMENT DE PERSONES

Capacitat per assolir resultats en els equips de treball mitjançant la coordinació de les persones que els integren, a la vegada que facilita i impulsa el creixement de les persones de l'equip i en potencia les capacitats.

Aconseguir que les persones de l'equip contribueixin a la consecució dels objectius: fixant-los, adaptant diferents estils de direcció en funció de les persones i les situacions, distribuint tasques i responsabilitats en funció de les capacitats dels membres de l'equip, donant pautes d'execució i generant un clima de treball positiu. Manté oberts canals de comunicació amb l'equip i genera confiança dintre d'aquest, i reconeixement, de manera que li permet identificar les potencialitats i necessitats de desenvolupament de les persones de l'equip i aplica polítiques que ajuden es persones a créixer.

Nivell: grau màxim (Direcció)

Capacitat per crear espais per al desenvolupament de les persones, per tal d'aconseguir que la millora i l'aprenentatge formin part de la cultura organitzativa.

Capacitat per crear un mètode que promogui un estil de direcció de persones que sigui eficaç i homogeni a tota l'organització.

Nivell: grau alt (cap de servei)

Capacitat d'analitzar i detectar el potencial de cada persona de l'equip, per tal de delegar i/o assignar responsabilitats en funció del seu perfil, de manera que l'equip assoleixi els objectius marcats (establint i aplicant els mecanismes de seguiment i supervisió necessaris) i mantingui un clima de cooperació.

Nivell: grau inicial

Capacitat de prioritzar i assignar amb criteri activitats i tasques a un equip de persones, transmetent instruccions de forma clara i supervisant i comunicant el resultat i vetllant per mantenir la cohesió del grup, a l'hora que fomenta entre les persones que formen l'equip el creixement professional, motivant-los a reflexionar sobre les seves necessitats.

2. VISIÓ ESTRATÈGICA

Capacitat de tenir una visió a mitjà i llarg termini de l'organització, identificant les oportunitats, els canvis en l'entorn, així com les febleses i fortaleses de l'organització, per ser capaç planificar les diferents actuacions i reajustar les accions, orientant aquestes a les necessitats de la ciutadania, situant-la al centre del sistema.

Nivell: grau màxim (Direcció)

Capacitat de formular propostes, alternatives i innovacions a l'equip de govern que condueixin a la millora de la satisfacció de la ciutadania respecte dels serveis que li són oferts des de incorporació i dur a terme les actuacions necessàries per implementar-les.

Nivell: grau alt (cap de servei)

Capacitat de detectar les oportunitats de mercat generades per un entorn canviant i les fortaleses i les debilitats de la mateixa organització quan ha de respondre a aquest, per tal de ser capaç d'oferir la millor resposta estratègica.

Nivell: grau mitjà (cap d'unitat)

Capacitat d'introduir amb previsió canvis o innovacions de l'entorn que poden afectar la seva unitat a mitjà termini.

Nivell: grau inicial

Capacitat d'identificar els canvis que es produeixen en l'entorn i adequar el seu comportament i el del seu equip a les noves necessitats, tot detectant les noves oportunitats que aquests canvis ofereixen.

3. GESTIÓ DEL CANVI I TRANSFORMACIÓ

Capacitat de transformar i generar noves formes d'actuar que suposin una millora per a l'organització a partir dels recursos existents, prenent la iniciativa i fomentant una cultura i esperit creatiu en l'organització.

Aquesta capacitat porta implícita la capacitat per a prendre decisions, ja que s'ha d'escollir entre diferents alternatives aquella que faci més viable l'assoliment dels objectius, d'acord amb la situació actual i les possibilitats d'implementació, assumint la responsabilitat de la decisió.

Nivell: grau màxim (Direcció)

Capacitat de promoure una cultura innovadora i participativa per tal que els membres de l'equip interioritzin la innovació com a eina fonamental per a la millora del propi treball. Ser capaç de seleccionar de manera autònoma l'opció o solució més adequada entre les diferents alternatives dintre del context existent.

Nivell: grau alt (cap de servei)

Capacitat de generar línies d'actuació noves i plantejar enfocaments alternatius als ja existents, per tal de millorar el posicionament de l'organització davant dels canvis de l'entorn. Ser capaç de realitzar una

anàlisi de la situació que faciliti la presa de decisió, avaluant la viabilitat i les conseqüències o impacte de la mesura adoptada.

Nivell: grau mitjà (cap d'unitat)

Capacitat d'analitzar situacions complexes i decidir o proposar (amb col·laboració amb el responsable superior) solucions adequades o creatives quan aquestes puguin tenir impacte en un procediment o servei, així com realitzar suggeriments per a la implementació de nous procediments o metodologies de treball.

Nivell: grau inicial

Capacitat de qüestionar els procediments i metodologies de treball propis per tal d'identificar aspectes susceptibles de millora, i capacitat d'escollir entre diferents alternatives (dintre de la norma o procediment) assumint les conseqüències.

COMPETÈNCIES APTITUDINALS

4. APRENDRE A APRENDRE

Capacitat de gestionar autònomament el propi aprenentatge i persistir-hi, cercant oportunitats i superant obstacles, mantenint una actitud favorable envers qualsevol activitat que esdevingui millorar coneixement, habilitats i actituds.

Nivell: grau màxim (Direcció i cap de servei)

Capacitat de millorar de forma permanent el seu rendiment de manera autònoma basant-se no només en els recursos que l'organització posa al seu abast sinó mitjançant qualsevol mitjà existent encara que no l'hagi posat al seu abast explícitament l'organització.

Nivell: grau alt (cap d'unitat)

Capacitat d'introduir millores en la realització de les funcions que li són pròpies de l'aprenentatge fet de manera autònoma.

Nivell: grau mitjà

Capacitat d'identificar les pròpies necessitats en termes d'aprenentatge professional i proposar actuacions de millora de manera proactiva i anant més enllà dels recursos que l'organització hagi preestablert.

Nivell: grau inicial

Capacitat d'identificar les pròpies necessitats en termes d'aprenentatge professional i dur a terme actuacions de millora d'acord amb els recursos oferts per la corporació.

5. COMPROMÍS AMB L'ORGANITZACIÓ

Alinear la conducta professional amb els principis i valors de l'Administració pública i actuar amb coherència amb un mateix i amb l'organització.

Nivell: grau màxim (Direcció)

Capacitat d'aconseguir que els membres de l'organització alineïn la seva dinàmica de treball i els seus objectius amb els de l'organització, tot ajustant els recursos i mitjans al seu abast cap a aquests.

Nivell: grau alt (cap de servei i cap d'unitat)

Capacitat d'aconseguir que altres persones alineïn la seva dinàmica de treball i els seus objectius amb els de l'organització, tot ajustant els recursos i mitjans al seu abast amb perspectiva de servei públic.

Nivell: grau mitjà

Capacitat d'orientar els comportaments i les accions quotidianes en coherència amb els objectius i prioritats de l'organització, aplicant-los en l'àmbit d'actuació del propi lloc de treball i dedicant l'esforç personal necessari per assolir-los.

Nivell: grau inicial

Capacitat d'identificar les necessitats, prioritats i objectius a assolir per l'organització de manera que la conducta professional pròpia sigui coherent amb aquests.

COMPETÈNCIES RELACIONALS

6. COMUNICACIÓ

Capacitat de transmetre missatges eficaçment i de manera clara, precisa i adaptada al context i a l'objectiu de la comunicació.

Nivell: grau màxim (Direcció)

Capacitat de crear eines i/o desenvolupar actuacions que afavoreixin o facilitin una comunicació eficaç pel que fa a tota l'organització, tant descendent, com ascendent, com horitzontal o quan l'acte comunicatiu té un caràcter estratègic.

Nivell: grau alt (cap de servei i cap unitat)

Capacitat de generar un clima de comunicació positiu per tal d'evitar una posició defensiva en els interlocutors, oferint la retroinformació necessària per assegurar-se que entenen correctament el missatge transmès.

Nivell: grau mitjà

Capacitat d'ajustar els missatges a les característiques dels interlocutors, escoltant-los de manera activa i fent l'esforç per entendre les idees i posicions d'aquests, encara que siguin oposades a les pròpies.

Nivell: grau inicial

Capacitat d'emetre missatges verbals i/o escrits coherents i entenedors per tal d'assolir els objectius corresponents en l'àmbit de la seva actuació.

7. HABILITATS INTERPERSONALS (XARXES RELACIONALS)

Capacitat d'establir i mantenir xarxes relacionals amb altres persones (dintre o fora de l'organització), identificar les seves motivacions i/o necessitats per tal de facilitar i fomentar un bon clima de relacions en el context laboral.

Nivell: grau màxim (Direcció)

Capacitat de fomentar un clima càlid de relacions en el grup i cap a la ciutadania, tot fomentant, amb la seva pròpia conducta, les actituds i els comportaments més idonis per a cada situació —adaptació del llenguatge, comprensió dels altres, etc.—, construint relacions professionals de confiança en l'Administració pública i altres entorns.

Nivell: grau alt (cap de servei)

Capacitat de fomentar un clima càlid de relacions en el grup i cap a la ciutadania, tot fomentant, amb la seva pròpia conducta, les actituds i els comportaments més idonis per a cada situació —adaptació del llenguatge, comprensió dels altres, etc.

Nivell: grau mitjà (cap d'unitat)

Capacitat d'establir relacions idònies amb xarxes de persones o entitats essent la seva cooperació beneficiosa a curt o llarg termini per a l'organització, comprenent i interpretant de forma correcta els problemes o preocupacions subjacents i mostrant interès per les posicions de l'altre encara que siguin oposades a les pròpies.

Nivell: grau inicial

Capacitat d'establir relacions adequades per a l'organització, obtenint la col·laboració de persones necessàries. Capacitat per mantenir un tracte correcte amb les persones que es relacioni i expressant assertivitat quan sigui necessari.

8. PERSUASIÓ I INFLUÈNCIA

Capacitat d'influir en altres persones de l'organització o alienes per tal que aquestes contribueixin, en alguna mesura, a l'assoliment d'objectius, respectant en tot moment els principis ètics i morals.

Nivell: grau màxim (Direcció)

Capacitat d'utilitzar diverses estratègies d'influència complexes, elaborades i indirectes, gestionant adequadament la informació, proporcionant-la o retenint-la, per produir efectes determinats així com capacitat de gestionar les relacions i les opinions de persones i grups implicats, cercant prèviament coalicions i estats d'opinió favorables a l'assoliment dels objectius de treball.

Nivell: grau alt (cap de servei i cap unitat)

Capacitat d'aconseguir un impacte en altres persones mitjançant la utilització de diverses tàctiques interrelacionades en circumstàncies de gran complexitat.

Nivell: grau mitjà

Capacitat d'aconseguir un impacte en altres persones mitjançant la utilització de diverses tàctiques interrelacionades en circumstàncies de poca complexitat.

Nivell: grau inicial

Capacitat per adaptar les argumentacions pròpies als nivells, interessos i punts de vista dels interlocutors/res quan aquests no suposen un fòrum de gran entitat.

COMPETÈNCIES FUNCIONALS**9. CAPACITAT ANALÍTICA**

Capacitat per analitzar la situació de manera objectiva, explorar-ne les causes i cercar possibles alternatives de solució, per tal de triar la més adequada d'acord amb la situació, les possibilitats d'implementació, les conseqüències que se'n derivin i els riscos associats.

Nivell: grau màxim

Capacitat d'entendre una situació complexa desagregant-la en petites parts o identificant les seves implicacions pas a pas. Inclou organitzar les parts d'un problema o situació de forma sistemàtica, realitzar comparacions entre diferents elements o aspectes i el fet d'establir prioritats de forma racional. També suposa entendre les seqüències temporals i les relacions causa-efecte dels fets.

Nivell: grau alt

Capacitat per analitzar la seva àrea de responsabilitat en conjunt, així com les situacions a les quals s'enfronta i els procediments organitzatius, amb els riscos associats, i plantejar millores.

Nivell: grau mitjà

Capacitat de visualitzar problemes i situacions des de diferents punts de vista, incorporant una visió dels diferents agents implicats i fer una anàlisi objectiva.

Nivell: grau inicial

Capacitat per comprovar i avaluar de manera crítica la informació i aplicar tant l'intel·lecte com l'experiència per realitzar conclusions.

10. GESTIÓ DE CONFLICTES

Capacitat per detectar, prevenir i resoldre una situació difícil o complexa derivada d'interessos contraposats en el context de l'organització.

Nivell: grau màxim (Direcció i cap de departament)

Capacitat d'actuar de manera proactiva, avançant-se, prevenint els conflictes abans que es produeixin, fomentant un clima de cohesió i respecte entre les persones de l'equip/organització.

Nivell: grau alt

Capacitat d'analitzar i resoldre conflictes de diversa naturalesa sota el paradigma de guany compartit per totes les parts.

Nivell: grau mitjà (cap d'unitat)

Capacitat per aplicar les tècniques d'anàlisi, identificació i gestió de conflictes idònies per a cada situació concreta i en funció dels elements integrants del conflicte, facilitant arribar a punts d'acord assumibles per a totes les parts.

Nivell: grau inicial

Capacitat per identificar els aspectes contraposats que han derivat en un conflicte i dur a terme actuacions per tal de minimitzar-lo o resoldre'l.

11. NEGOCIACIÓ

Capacitat per dirigir i/o controlar la interacció entre diferents parts amb l'objectiu d'arribar a un acord, utilitzant tècniques de guanyar-guanyar i planificant alternatives per arribar als millors acords.

Nivell: grau màxim (Direcció)

Capacitat per obtenir acords satisfactoris per a tothom i compromisos estables que enforteixin la relació, inferint els objectius concrets de l'organització d'acord amb les línies estratègiques (definides o no), tot fent ús d'una habilitat per crear un ambient idoni per a la cooperació i col·laboració.

Nivell: grau alt (cap de departament)

Capacitat per obtenir acords satisfactoris per a tothom, inferint els objectius concrets de l'organització basant-se en les línies estratègiques determinades en situacions de difícil confluència d'interessos.

Nivell: grau mitjà (cap d'unitat)

Capacitat d'assolir acords satisfactoris, planificant alternatives per negociar els millors acords a partir de la interpretació dels objectius de l'organització o de la situació específica, focalitzant la negociació en el problema i no tant en la persona.

Nivell: grau inicial

Capacitat per assolir punts d'acord satisfactoris per a les diferents parts, a partir de la identificació d'objectius comuns.

Annex V. Resultats prova pilot Kahoot

[Enllaç a resultats](#)

Codificació qüestionari:

Avaluació competències directives			
Question Summary			
	Qüestions	Respostes	
Q1	Com organitza habitualment el seu equip de treball?	1	Habitualment fa reunions de planificació (triangle fons vermell)
		2	Realitza quadres de comandament integral (rombe fons blau)
		3	Envia instruccions per correu electrònic (rodó fons groc)
		4	El dia a dia no deixa temps per a l'organització de l'equip (quadrat fons verd)
Q2	Participa en la formulació dels objectius estratègics segons l'anàlisi de l'entorn:	1	Totalment d'acord (triangle fons vermell)
		2	Bastant d'acord (rombe fons blau)
		3	Poc d'acord (rodó fons groc)
		4	Totalment en desacord (quadrat fons verd)
Q3	Delega funcions per fer créixer les persones del seu equip, per dedicar temps a l'estratègia:	1	Totalment d'acord (triangle fons vermell)
		2	Bastant d'acord (rombe fons blau)
		3	Poc d'acord (rodó fons groc)
		4	Totalment en desacord (quadrat fons verd)
Q4	Com es comunica amb el seu equip?	1	Crea espais de comunicació amb l'equip, recull aportacions (triangle fons vermell)
		2	Dona instruccions sense oportunitat de retorn (rombe fons blau)
		3	Només es comunica amb l'equip en moments d'urgència (rodó fons groc)
		4	Habitualment no hi ha comunicació, ni directa ni oberta (quadrat fons verd)
Q5	Promou el desenvolupament professional, la millora de l'acompliment de l'equip:	1	Totalment d'acord (triangle fons vermell)
		2	Bastant d'acord (rombe fons blau)
		3	Poc d'acord (rodó fons groc)
		4	Totalment en desacord (quadrat fons verd)
Q6	Fa propostes de valor a l'equip de govern que potencien el posicionament de la corporació:	1	Totalment d'acord (triangle fons vermell)
		2	Bastant d'acord (rombe fons blau)
		3	Poc d'acord (rodó fons groc)
		4	Totalment en desacord (quadrat fons verd)

Avaluació competències directives

Question Summary

	Qüestions	Respostes	
Q7	Visualitza com evoluciona la societat i recerca solucions proactives a les noves necessitats:	1	Totalment d'acord (triangle fons vermell)
		2	Bastant d'acord (rombe fons blau)
		3	Poc d'acord (rodó fons groc)
		4	Totalment en desacord (quadrat fons verd)
Q8	Contrasta fonts expertes sobre possibles solucions abans de donar per vàlida una opció:	1	Totalment d'acord (triangle fons vermell)
		2	Bastant d'acord (rombe fons blau)
		3	Poc d'acord (rodó fons groc)
		4	Totalment en desacord (quadrat fons verd)
Q9	Com actua en moments de canvi?	1	S'anticipa, comunica i tranquil·litza l'equip (triangle fons vermell)
		2	Espera que se li plantegin els dubtes per part de l'equip (rombe fons blau)
		3	Deriva els dubtes cap a altres serveis o professionals (rodó fons groc)
		4	Quin canvi? (quadrat fons verd)
Q10	Quan és necessari pren decisions difícils pel bé de l'organització, tot i no ser populars:	1	Totalment d'acord (triangle fons vermell)
		2	Bastant d'acord (rombe fons blau)
		3	Poc d'acord (rodó fons groc)
		4	Totalment en desacord (quadrat fons verd)
Q11	Reconeix públicament els encerts de l'equip, tots els membres de l'equip són importants:	1	Totalment d'acord (triangle fons vermell)
		2	Bastant d'acord (rombe fons blau)
		3	Poc d'acord (rodó fons groc)
		4	Totalment en desacord (quadrat fons verd)
Q12	Dona difusió entre les persones de l'àmbit noves idees o models de treball:	1	Totalment d'acord (triangle fons vermell)
		2	Bastant d'acord (rombe fons blau)
		3	Poc d'acord (rodó fons groc)
		4	Totalment en desacord (quadrat fons verd)
Q13	Reconeix patrons d'actuació en altres entorns interessants d'incorporar al seu àmbit:	1	Totalment d'acord (triangle fons vermell)
		2	Bastant d'acord (rombe fons blau)
		3	Poc d'acord (rodó fons groc)
		4	Totalment en desacord (quadrat fons verd)

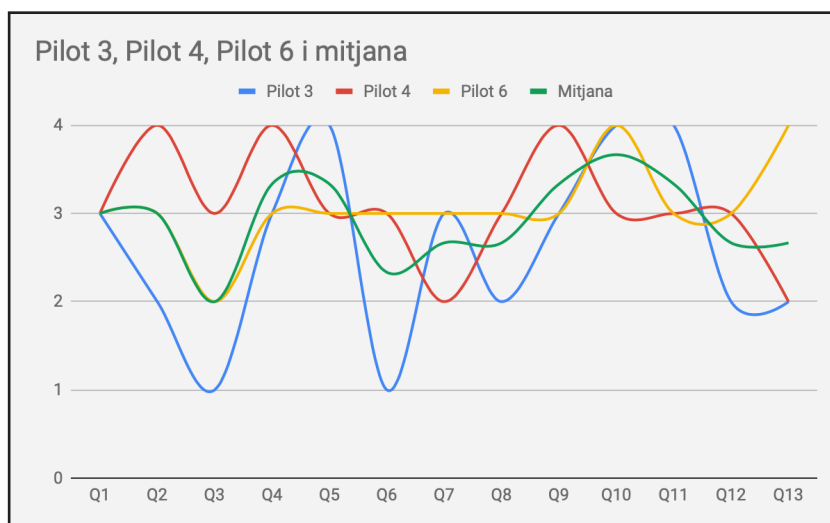
Resultats qüestionaris realitzats a Coordinació 1 i Coordinació 2:

Avaluació competències directives			
Question Summary			
Players	PILOT 6	PILOT 4	PILOT 3
Q1	Habitualment fa reunions de planificació	Habitualment fa reunions de planificació	Habitualment fa reunions de planificació
Q2	Bastant d'acord	Totalment d'acord	Poc d'acord
Q3	Poc d'acord	Bastant d'acord	Totalment en desacord
Q4	Dona instruccions sense oportunitat de retorn	Crea espais de comunicació amb l'equip, recull aportacions	Dona instruccions sense oportunitat de retorn
Q5	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Totalment d'acord
Q6	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Totalment en desacord
Q7	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord
Q8	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
Q9	Espera que se li plantegin els dubtes per part de l'equip	S'anticipa, comunica i tranquil·litza l'equip	Espera que se li plantegin els dubtes per part de l'equip
Q10	Totalment d'acord	Bastant d'acord	Totalment d'acord
Q11	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Totalment d'acord
Q12	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
Q13	Totalment d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord
Avaluació competències directives			
Question Summary			
Players	PILOT 5	PILOT 2	PILOT 1
Q1	Envia instruccions per correu electrònic	El dia a dia no deixa temps per a l'organització de l'equip	El dia a dia no deixa temps per a l'organització de l'equip
Q2	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
Q3	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
Q4	Crea espais de comunicació amb l'equip, recull aportacions	Dona instruccions sense oportunitat de retorn	Dona instruccions sense oportunitat de retorn
Q5	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord
Q6	Poc d'acord	Totalment d'acord	Bastant d'acord
Q7	Totalment d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
Q8	Poc d'acord	Poc d'acord	Totalment d'acord
Q9	Espera que se li plantegin els dubtes per part de l'equip	Espera que se li plantegin els dubtes per part de l'equip	Quin canvi?
Q10	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord
Q11	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord
Q12	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord
Q13	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord

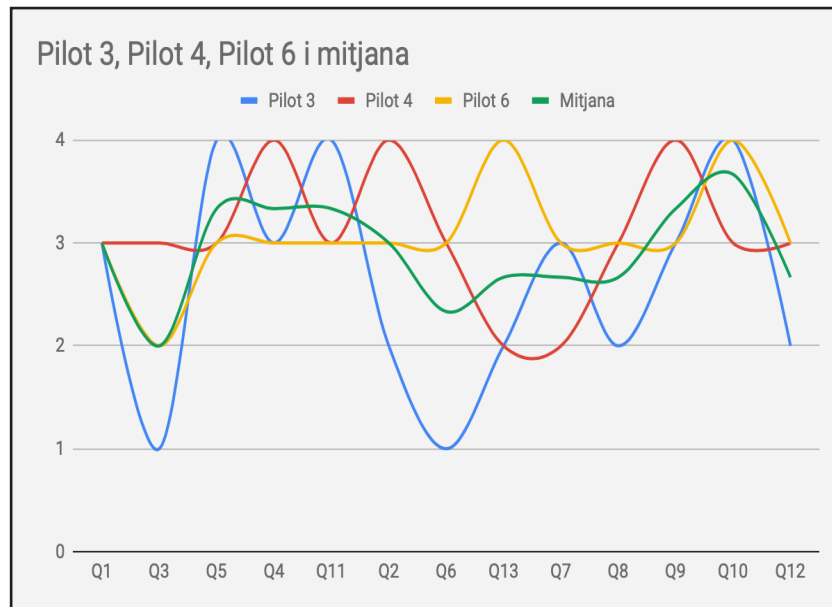
Tractament de les dades obtingudes Coordinació 1:

Avaluació competències directives coordinador 1

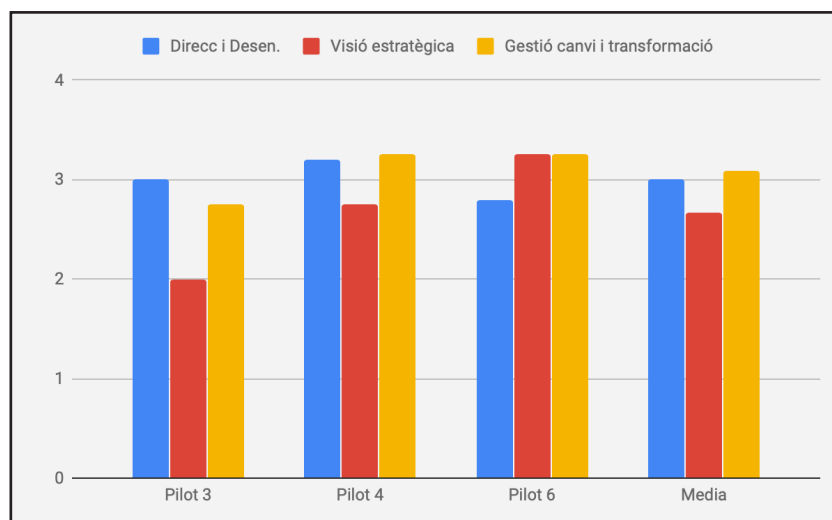
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13
Pilot 3	3	2	1	3	4	1	3	2	3	4	4	2	2
Pilot 4	3	4	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	2
Pilot 6	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4
Mitjana	3	3	2	3,33	3,33	2,33	2,67	2,67	3,33	3,67	3,33	2,67	2,67



	Direcc i Desen.					Visió estratègica				Gestió canvi i transformació			
	Q1	Q3	Q5	Q4	Q11	Q2	Q6	Q13	Q7	Q8	Q9	Q10	Q12
Pilot 3	3	1	4	3	4	2	1	2	3	2	3	4	2
Pilot 4	3	3	3	4	3	4	3	2	2	3	4	3	3
Pilot 6	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3
Mitjana	3	2	3,33	3,33	3,33	3,00	2,33	2,67	2,67	2,67	3,33	3,67	2,67



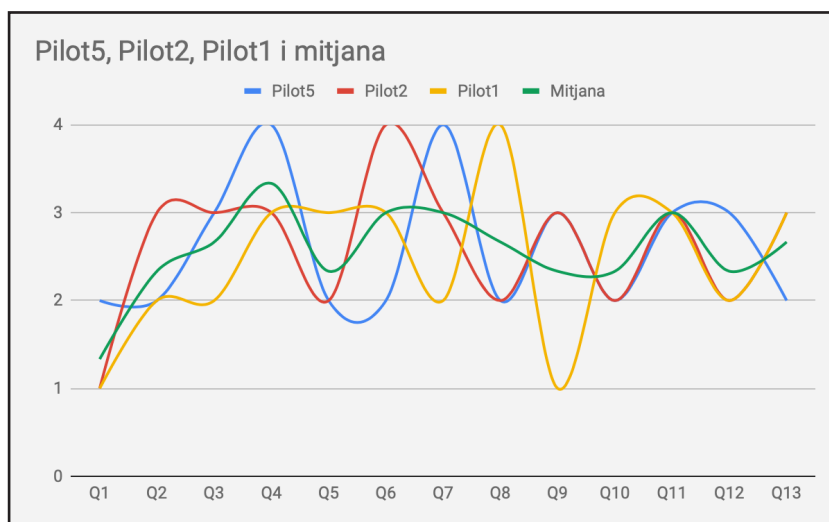
	Direcc i Desen.	Visió estratègica	Gestió canvi i transformació
Pilot 3	3	2	2,75
Pilot 4	3,2	2,75	3,25
Pilot 6	2,8	3,25	3,25
Media	3	2,67	3,08



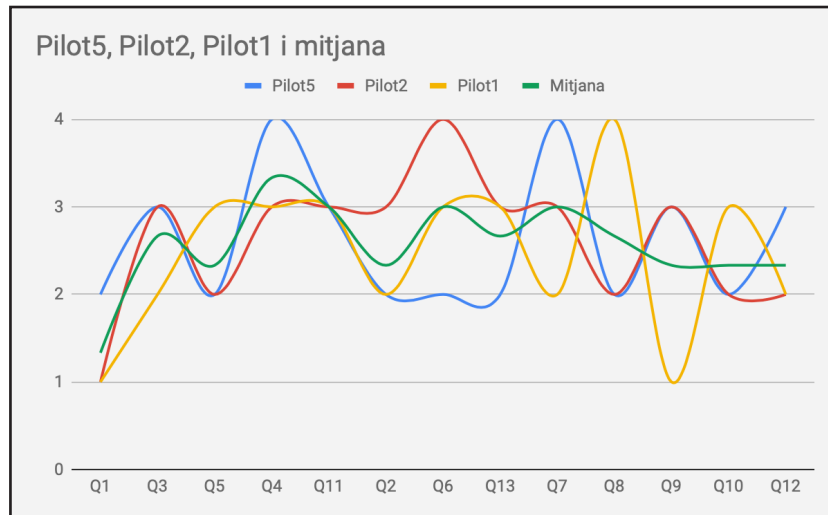
Tractament de les dades obtingudes Coordinació 2:

Avaluació competències directives coordinador 2

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13
Pilot5	2	2	3	4	2	2	4	2	3	2	3	3	2
Pilot2	1	3	3	3	2	4	3	2	3	2	3	2	3
Pilot1	1	2	2	3	3	3	2	4	1	3	3	2	3
Mitjana	1,33	2,33	2,67	3,33	2,33	3,00	3,00	2,67	2,33	2,33	3,00	2,33	2,67



	Direcc i Desen.					Visió estratègica				Gestió canvi i transformació			
	Q1	Q3	Q5	Q4	Q11	Q2	Q6	Q13	Q7	Q8	Q9	Q10	Q12
Pilot5	2	3	2	4	3	2	2	2	4	2	3	2	3
Pilot2	1	3	2	3	3	3	4	3	3	2	3	2	2
Pilot1	1	2	3	3	3	2	3	3	2	4	1	3	2
Mitjana	1,33	2,67	2,33	3,33	3,00	2,33	3,00	2,67	3,00	2,67	2,33	2,33	2,33



	Direcc i Desen.	Visió estratègica	Gestió canvi i transformació
Pilot5	2,8	2,5	2,5
Pilot2	2,4	3,25	2,25
Pilot1	2,4	2,5	2,5

