



Universitat de Girona



DOCUMENT FINAL

La gestió del coneixement i el desenvolupament  
intern de competències.  
Un procés de millora contínua a l'administració local

**Andrea Bikfalvi, Núria Mancebo, Assumpció Rafart, Martí Casadesús**  
Departament d'Organització Gestió Empresarial i Disseny de Producte  
Universitat de Girona

Juliol de 2009

**Agraïments:**

Aquest projecte de recerca ha estat possible gràcies a un ajut en la convocatòria de subvencions a treballs de recerca sobre Administració pública per a l'any 2008 de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (Ref.: GAP/2965/2008) en el marc del Pla de recerca i innovació de Catalunya 2005-2008 i a la apreciable col·laboració dels ajuntaments participants.

# Índex

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| <b>1.</b>  | <b>Introducció</b> .....  | <b>3</b>  |
| 1.1.       | Antecedents i justificació .....  | 4         |
| 1.2.       | Objectius .....   | 6         |
| 1.3.       | Abast .....   | 7         |
| <b>2.</b>  | <b>La gestió del coneixement i dels recursos humans</b> .....   | <b>9</b>  |
| 2.1.       | La gestió del coneixement .....   | 9         |
| 2.2.       | Aspectes crítics i tendències emergents en la gestió dels recursos humans                               | 11        |
| 2.3.       | El desenvolupament de competències a l'Administració pública .....                                      | 14        |
| <b>3.</b>  | <b>El model de competències</b> .....   | <b>20</b> |
| 3.1.       | L'autoavaluació.....  | 21        |
| 3.2.       | Els avantatges d'un instrument com Cycloid.....   | 23        |
| <b>4.</b>  | <b>Metodologia</b> .....  | <b>23</b> |
| 4.1.       | Els pilars conceptuals .....  | 24        |
| 4.2.       | El procés de l'aplicació de l'autoavaluació de competències – requisits i passos                        | 25        |
| 4.2.1.     | Preavaluació.....   | 27        |
| 4.2.2.     | Autoavaluació de competències.....  | 27        |
| 4.2.3.     | Postavaluació .....   | 28        |
| 4.2.4.     | Quantificació de la participació .....  | 28        |
| <b>5.</b>  | <b>El context dels ajuntaments participants</b> .....   | <b>30</b> |
| 5.1.       | Població.....   | 30        |
| 5.2.       | Context formatiu.....   | 33        |
| 5.3.       | Context econòmic i polític.....   | 34        |
| <b>6.</b>  | <b>Perfil dels participants</b> .....   | <b>39</b> |
| <b>7.</b>  | <b>Resultats de l'autoavaluació de competències</b> .....   | <b>43</b> |
| 7.1.       | Autodiagnosi de competències .....  | 43        |
| 7.2.       | Validesa subjectiva de l'autoavaluació .....  | 45        |
| 7.3.       | Contribució de l'experiència professional i la formació en el desenvolupament de les competències ..... | 48        |
| 7.3.1.     | Contribució de l'experiència professional al desenvolupament competències .....                         | 49        |
| 7.3.2.     | Contribució de la formació al desenvolupament competències.....   | 51        |
| 7.4.       | Actitud i intenció de millorar les competències.....  | 53        |
| 7.4.1.     | Necessitat de millora .....   | 54        |
| 7.4.2.     | Intenció de millora .....   | 56        |
| <b>8.</b>  | <b>Les limitacions pel desenvolupament de competències</b> .....  | <b>58</b> |
| 8.1.       | Satisfacció laboral .....   | 61        |
| 8.2.       | Objectius, satisfacció laboral i tensió creativa .....  | 65        |
| <b>9.</b>  | <b>Conclusions</b> .....  | <b>68</b> |
| <b>10.</b> | <b>Bibliografia</b> .....   | <b>70</b> |
| <b>11.</b> | <b>Annexos</b> .....  | <b>74</b> |
| 11.1.      | Qüestionari postavaluació.....  | 74        |
| 11.2.      | Definicions de competències .....   | 74        |
| 11.3.      | Enquesta de valoració dels resultats de l'estudi .....  | 74        |
| 11.4.      | Informes ajuntaments participants .....   | 74        |
| 11.5.      | Guia de l'usuari i presentació .....  | 74        |
| 11.6.      | Taules de correlacions .....  | 74        |

## 1. Introducció

*"It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is the most adaptable to change" (Charles Darwin)*

Encara que per accedir a la majoria de llocs de treball sigui un requisit indispensable garantir un nivell de coneixements específic, ja sigui assolint determinades titulacions o superant diverses proves d'avaluació de coneixements, això moltes vegades no és requisit suficient per realitzar amb èxit les tasques per les quals s'ha contractat a aquella persona.

Richard Boyatzis (1982) com a precursor i expert en el camp de la intel·ligència emocional i competències i posteriorment Daniel Goleman (1998) han analitzat el perquè d'aquesta situació. Per fer-ho Goleman en el seu llibre "La intel·ligència emocional a l'empresa" cita l'estudi de McClelland "Mesurar l'aptitud abans que la intel·ligència" (1973) per fixar el moment en que es produeix el canvi de termes en el debat. Daniel Goleman cita especialment el treball de McClelland on s'argumentava que l'aptitud acadèmica tradicional, les qualificacions escolars i les credencials avançades no servien, senzillament, per preveure l'acompliment d'una persona en un determinat lloc ni el seu èxit en la vida. En canvi, propugnava que una sèrie d'aptituds específiques, entre elles l'empatia, l'autodisciplina i la iniciativa, distingien als més exitosos dels que en prou feines en feien prou en conservar la feina.

Així després de més de 25 anys d'estudis es parla de l'existència d'un nucli comú d'aptituds (característiques de personalitat o conjunt d'hàbits que porten a l'acompliment superior o més efectiu) personals i socials que resulten ser un ingredient clau per l'èxit: la intel·ligència emocional i la intel·ligència social (Goleman, 1998 i 2006).

En un entorn tant dinàmic com l'actual ningú qüestiona que la formació continua és indispensable. Però actualment tampoc ningú menysprea la importància de les aptituds o competències, en tots els àmbits tan en el laboral com en l'educatiu es valora la necessitat de desenvolupar i avaluar no només els coneixements, les habilitats purament acadèmiques, sinó també les aptituds o competències personals i socials.

Aquesta problemàtica pren una rellevància especial en l'entorn de l'actual crisi econòmica, la premsa informa diàriament de nous expedients de regulació d'ocupació i la xifra de nous aturats no para de créixer. Moltes altres dades apunten que la població pren consciència de la necessitat de formació. És justament en aquest entorn on s'ha d'emfatitzar que també cal desenvolupar altres aptituds de les persones per poder sortir d'aquesta situació. Aptituds com: la flexibilitat o capacitat per adaptar-se als canvis, la iniciativa, o les habilitats socials per establir relacions, entre altres, poden ser tan o més determinats per sortir d'un moment tan difícil com actual com una millora de la formació acadèmica.

Tornant a nivell de grup, es vol posar èmfasi en el resultat final que apunta Daniel Goleman en el seu llibre "La intel·ligència emocional a l'empresa":

*"la bona notícia és que la intel·ligència emocional es pot aprendre. [...].*

*En tot tipus d'empreses, el fet que es puguin avaluar i millorar les aptituds emocionals suggereix un altra zona en la qual es pot incentivar l'acompliment i, per tan, la competitivitat. El que es necessita equival a un afinament en aptituds emocionals per l'empresa.*

*[...]En termes de grup significa afinar la dinàmica interpersonal que fa més intel·ligents els grups"*

Goleman per definir el model d'intel·ligència emocional adapta el model de Salovey i Mayer (1990). I la seva adaptació inclou les següents aptituds bàsiques emocionals i socials:

*Coneixement d'un mateix:* saber que sents a cada moment i utilitzar aquestes preferències per la nostra presa de decisions; tenir una idea realista de les nostres habilitats i una confiança en tu mateix ben fonamentada.

*Autoregulació:* conduir les emocions de manera que facilitin la feina que estàs fent, en comptes d'entorpir-la; ser escrupolosos i demorar la gratificació darrera dels objectius.

*Motivació:* utilitzar les nostres preferències més profundes per orientar-nos i avançar cap als objectius, per prendre iniciatives i ser molt efectius i per perseverar davant els contratemps i les frustracions.

*Empatia:* percebre el que senten els altres, ser capaços de veure les coses des de la seva perspectiva i cultivar l'afinitat amb un ampli ventall de persones.

*Habilitat socials:* conduir bé les emocions en una relació i interpretar adequadament les situacions i les xarxes socials; interactuar sense dificultat; utilitzar aquestes habilitats per persuadir i dirigir, negociar i resoldre conflictes, per la cooperació i el treball en equip.

És en aquest marc, on les competències personals i socials juguen un paper principal, que es planteja el present estudi sobre "La gestió del coneixement i desenvolupament intern de competències. En l'àmbit de l'administració pública local".

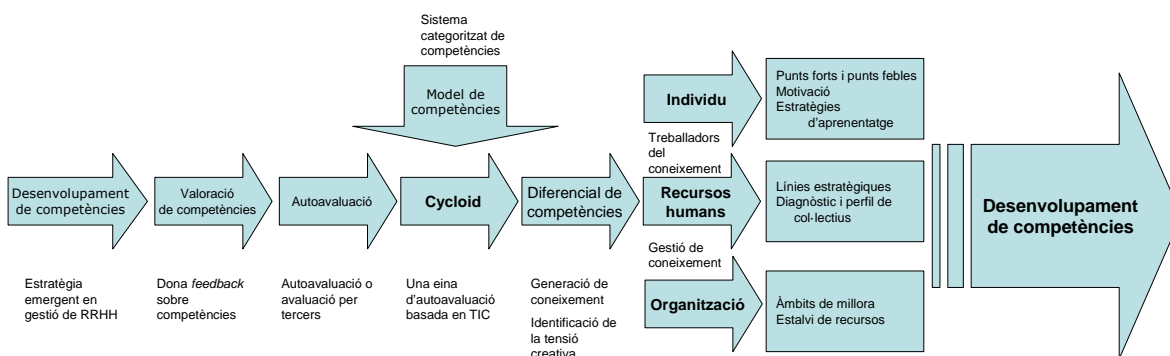
## **1.1. Antecedents i justificació**

*La gestió de les organitzacions necessita competències específiques per aconseguir posicions superiors de mercat. La gestió científica de les organitzacions, la formació i integració d'equips humans, la psicologia*

industrial o les habilitats directives són plataformes bàsiques per a la supervivència en mercats sofisticats<sup>1</sup>.

El present estudi pretén adaptar i consolidar una eina d'autoavaluació de competències personals i socials útil per a la gestió de coneixement en les organitzacions i integrar les necessitats específiques de les administracions públiques. L'eina fomenta d'una banda, per l'individu que participa en l'estudi, l'autoconeixement i l'autoreflexió sobre les seves competències i d'altra banda l'organització disposa del coneixement per al foment i establiment de sistemes de desenvolupament professional adaptats a l'individu i al grup o equip de treball es basa en una valoració real i quantitativa de les necessitats.

### II-lustració 1: El procés de desenvolupament de competències



Font: adaptat de Bikfalvi et al. (2007)

Iniciatives rellevants en l'àmbit de l'Administració pública són les desenvolupades per Noguera, C., Guzmán, N. i Alabart, J.R. amb les aportacions de la publicació "La gestió dels recursos humans per competències: una experiència municipal", Noguera, C., Guzmán, N. (2007) i "Liderazgo en el ámbito público", Alabart, J.R. (2009). Ambdós iniciatives han perseguit l'objectiu de la millora de la gestió de l'Administració pública a partir del desenvolupament de competències dels seus treballadors.

De la mateixa manera que es tenen en compte les competències a l'hora de realitzar tasques de selecció de personal, cal que aquestes es desenvolupin de manera continuada i en el sentit que la organització ho necessiti. En treballs previs realitzats, Rafart et al. (2006) publicat per Mancebo et al. (2008) s'ha pogut comprovar la importància de la vinculació entre diferents competències.

El coneixement que les organitzacions disposen, sovint no és aprofitat per a la millora contínua en la pròpia organització. Habitualment a l'hora establir prioritats de desenvolupament i millora de competències aquestes es limiten a l'ús, a la percepció i a les necessitats internes d'un sol departament o unitat de treball. En una etapa següent es busquen punts en comú, és a dir, necessitats comunes que dibuixen els plans de formació i/o desenvolupament que es confien a formadors externs a la organització.

<sup>1</sup> Pla de Recerca i Innovació de Catalunya 2005-2008. Apartat 5. Línies prioritàries

Amb l'aplicació d'eines basades en tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) és possible mesurar i disposar de dades per donar suport als processos de decisió dels departaments de recursos humans.

A partir de la proposta de gestió de coneixement utilitzant eines de gestió per competències es podria disposar d'un mapa de competències en els tres nivells descrits anteriorment que permetria dissenyar i aplicar polítiques de millora que van més enllà de les estructures "clàssiques" de treball atès que es pretenen crear estratègies que permetin establir un punt de trobada entre les fortaleeses d'uns i febleses d'altres.

En el seu origen, l'eina es va desenvolupar per investigadors del departament *Industrial Management and Engineering* de la *Tampere University of Technology* - Finlàndia. L'equip de treball ha col·laborat amb la Universitat de Tampere en l'adaptació, traducció (català i castellà) i la validació de la metodologia EVOLUTE, en general, i l'eina CYCLOID - que es detalla en l'apartat metodologia- en particular. L'eina es va aplicar a estudiants de diversos cursos i facultats. Pel cas detallat dels estudis d'Administració i Direcció d'Empreses de la Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales de la Universitat de Girona (Bikfalvi et al., 2007) els resultats han estat satisfactoris i han permès obtenir els coneixements necessaris a l'equip per l'aplicació de l'eina en organitzacions tant de l'entorn empresarial com el de les administracions públiques.

El valor específic de l'estudi es troba directament vinculat a l'assoliment de competències professionals concretes que van més enllà dels coneixements específics que s'hi associen. De la recerca realitzada fins al moment, el grup de treball no ha identificat cap altra eina estandarditzada que desenvolupi aquesta avaluació de competències i que pugui alhora recollir de forma fiable i ràpida aquesta informació.

## **1.2. Objectius**

El principal objectiu d'aquest estudi és, proporcionar als ajuntaments participants a l'estudi una imatge de l'estat actual i desitjat de les competències personals i socials d'un individu, grup, departament o àrea dins una organització, per tal de poder integrar els objectius de l'organització amb els de les persones o del grup.

La importància d'aquesta imatge recau en la mesura que atorguen els participants a les seves competències personals i socials, i amb la percepció de necessitat de millora que tenen d'aquestes competències per poder realitzar més eficientment les seves taques. Cal posar èmfasi que l'autoavaluació contextualitza, les preguntes sobre competències, en el seu lloc de treball.

La imatge de l'estat actual i desitjat de les competències dels participants en l'estudi, pot evidenciar:

- l'existència de competències poc explotades, doncs és possible que membres de la organització disposin d'un nivell de competències que actualment no estan aprofitant prou (nivell actual per sobre del nivell objectiu de l'individu)
- l'existència de competències amb voluntat de desenvolupar pels membres de l'administració, doncs mostren interès per millorar aquelles competències (nivell actual per sota del nivell objectiu de l'individu)

Aquests són els punts de partida i l'eix de treball per complementar, d'acord amb les necessitats de la mateixa organització, les competències menys desenvolupades i aprofitar aquelles que presenten un nivell de desenvolupament més alt que l'objectiu.

S'espera que després de l'anàlisi de la imatge per part de l'administració local, aquesta pugui millorar no només la gestió de coneixement sinó també la motivació i implicació dels treballadors i treballadores de l'Administració local. I consegüentment millorar la qualitat dels serveis públics que ofereixen els diferents ajuntaments.

Un objectiu secundari de l'estudi és reafirmar la validesa de l'eina. Doncs tot i que l'eina s'ha validat en estudis anteriors mai s'havia aplicat en l'entorn de l'Administració pública i amb un col·lectiu heterogeni.

### **1.3. Abast**

L'estudi ha abastat diferents perfils d'entitats d'administració local a les comarques gironines. L'abast inicial de l'estudi incloïa els Ajuntaments d'Olot, Salt, Figueres i Girona, doncs pretenia estudiar la gestió del coneixement i desenvolupament intern de competències en els ajuntaments que donaven servei a més població de les comarques gironines. Però després de diversos contactes, intentant facilitar la participació de tots aquests ajuntaments en l'estudi, finalment tres d'aquests ajuntaments no varen acceptar cooperar a l'estudi per raons diverses: canvis organitzatius, excés de feina del cap de recursos humans, manca d'instal·lacions per poder accedir a internet i dificultat per desplaçar-se a les nostres instal·lacions..., varen ser alguns dels arguments que van justificar la declinació a participar en l'estudi.

Així que es va redefinir l'abast de l'estudi i en comptes d'incloure els ajuntaments que donen servei a més població es va creure que un altre punt de vista interessant seria treballar amb ajuntaments que donen servei a poblacions ben diferents, sigui per numero d'habitants, com per fluctuació de la població al llarg de l'any, activitat principal de la demarcació, entre d'altres. Així doncs amb aquesta nova finalitat es va contactar amb els Ajuntaments de Palafrugell, Lloret, Roses, Banyoles, Fornells de la Selva i amb els Consells comarcals de la Garrotxa i del Ripollès.

Finalment l'estudi ha disposat de la col·laboració dels ajuntaments de: Girona, Roses, Banyoles i Fornells de la Selva. Es tracta d'ajuntaments amb perfils molt diferents. Donen servei a poblacions que van dels 92.186

habitants de Girona fins als 1.974 de Fornells de la Selva. Per fer-ho evidentment disposen de plantilles de dimensions que van dels 1.000 als 6 treballadors. Gestionant pressupostos que oscil·len entre els 97.500.000€ i els 4.222.385€.

En les entrevistes i converses prèvies a la recollida de dades es demanava als responsables de recursos humans que seleccionessin una mostra que representés un mínim del 20% del total de la seva plantilla. Finalment la recollida de dades no cobreix el percentatge sol·licitat en tres dels quatre ajuntaments col·laboradors, només l'Ajuntament de Fornells de la Selva ha aportat més del 20% del personal a l'estudi, concretament han participat en l'estudi quatre persones de les sis que hi treballen, obtenint una mostra del 67% de la plantilla. Les mostres obtingudes dels altres tres ajuntaments són: 15% dels treballadors de l'Ajuntament de Girona, un 16.7% dels de l'Ajuntament de Roses i un 9.3% dels de l'Ajuntament de Banyoles (Taula 3).

Un altre requisit sol·licitat a priori de la recollida de dades era que, els integrants d'aquesta mostra pertanyessin a àrees de gestió diferents i que intentessin cobrir tot el ventall de categories professionals. Aquesta demanda obeïa al interès d'estudiar la percepció de la importància del desenvolupament d'unes o altres competències, personals i socials, en funció dels diferents llocs de treball. Tot i que els ajuntaments han seleccionat personal de les diferents àrees realment no s'han pogut obtenir els resultats agrupats segons aquests paràmetres doncs, l'aplicació permetia avançar sense omplir tots els camps de dades personals i en pro de la confidencialitat, no es tenia l'autorització per exigir-ho, obtenint així dades personals incomplertes. És per això que el tractament de resultats s'ha fet agregant totes les dades per ajuntament independentment de l'àrea o lloc de treball dels participants.

També es presenten els resultats agregats per característiques personals com: edat, gènere, experiència laboral i estudis, que si que han facilitat els participants en l'estudi i que mostren el seu perfil.



## 2. La gestió del coneixement i dels recursos humans

En aquest capítol s'exposen treballs rellevants en tres àmbits considerats propers al present projecte i s'estructura la informació en els següents apartats: el concepte marc de gestió del coneixement, aspectes crítics i emergents en la gestió de recursos humans i el desenvolupament de competències a l'Administració pública.

### 2.1. La gestió del coneixement

La mateixa vida quotidiana és un procés continu de gestió del coneixement, afirmen Lytras et al. (2002) insistint sobre la importància i complexitat del procés en tots els àmbits de la societat, una societat basada en coneixement i informació cada cop més exposada a la evolució i desenvolupament de coneixement, font d'avantatge competitiu en una organització intel·ligent.

És en aquest marc que degut a la evolució i dinàmica de les noves tecnologies i coneixement es creu necessari la revisió de models de gestió tradicionals en empreses i institucions. El concepte, relativament nou, de gestió del coneixement ha rebut l'atenció del món acadèmic i l'industrial proporcionant definicions i marcs conceptuals amb l'objectiu d'entendre aquesta disciplina en profunditat.

L'article dels ja mencionats autors fa una revisió extensa sobre la literatura de gestió del coneixement. Algunes de les definicions que destaquen són:

*"Una estratègia d'assegurar el coneixement adequat a les persones adequades en un moment clau i ajudar les persones a compartir i posar la informació en pràctica per tal d'aconseguir millorar els resultats de la organització" (O'Dell i Grayson, 1997).*

*"La gestió del coneixement és la formalització de i accés a experiències, coneixement i expertesa que creen noves aptituds/capacitats, ajuden cap un resultat superior, animen la innovació i augmenten el valor percebut pel client" (Beckman, 1997)*

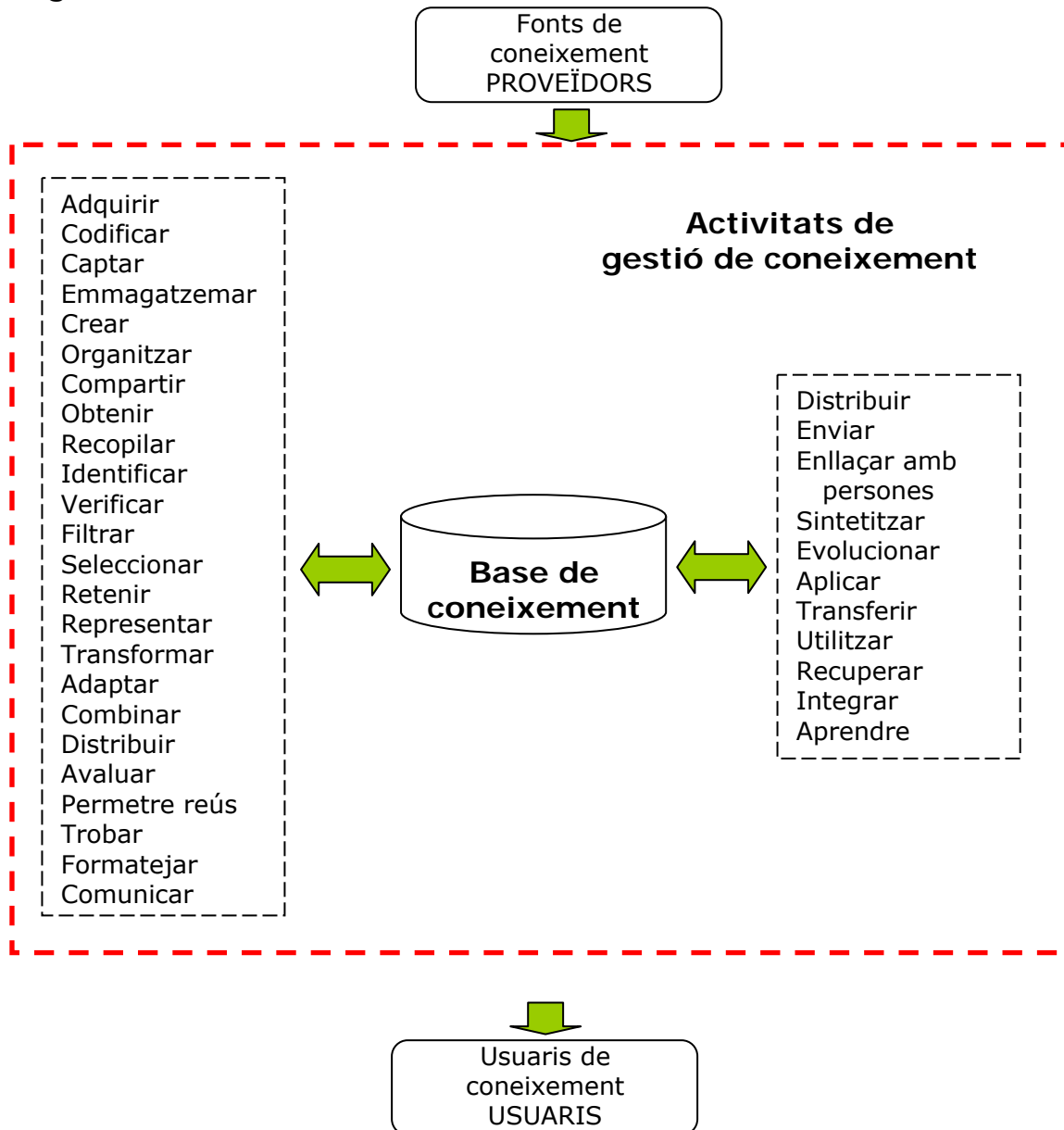
Els autors Canals i Pérez (2001) consideren que *"La gestió del coneixement s'ocupa de la identificació, la captura, la recuperació, la compartició i l'avaluació del coneixement de les organitzacions. L'objectiu és que tot el coneixement que es troba en una organització pugui ser utilitzat per qui el necessiti per actuar de manera adequada a cada moment"*.

No és objectiu del present treball fer una revisió exhaustiva d'aquest camp, sinó reiterar les implicacions a nivell pràctic d'un tema més aviat abstracte. En aquest sentit Lytras et al. (2002), havent revisat els marcs conceptuals de la disciplina de gestió de coneixement, aporten un llistat de termes que

representen tasques relatives a coneixement, utilitzant un llenguatge entenedor, concret i aplicat a la pràctica (Figura 1).

És molt habitual utilitzar verbs en infinitiu a l'hora de definir o descriure competències, ja que en la majoria de casos les competències fan referència a accions, activitats, actuacions, pràctiques, etc.

**Figura 1: Activitats relatives a coneixement**



Font: a partir de Lytras et al. (2002)

Les organitzacions que volen optimitzar els coneixements de les persones que integren l'organització tenen al seu abast el foment del desenvolupament personal i social d'aquestes i per fer-ho es proposa una gestió basada en l'aprofitament i foment de les competències intrínseques del personal. Aquest fet és una tendència emergent en el camp de gestió de recursos humans entre altres que es detallen a continuació.

## **2.2. Aspectes crítics i tendències emergents en la gestió dels recursos humans**

Una edició especial i recent de la revista *Human Resource Management Review* recull una sèrie d'articles sota el títol d' "Aspectes crítics en la teoria i recerca sobre gestió de recursos humans"<sup>2</sup>. Els diferents articles contempen temàtiques com la selecció de personal (Breugh, 2008), mesures típiques i màximes per la realització de tasques (Deadrick i Gardner, 2008), la importància del context per l'avaluació de resultats (Ferris et al., 2008) i l'impacte de les persones de diferents generacions en el comportament i l'actitud al lloc de treball (Dencker et al., 2008).

Encara que a priori les temàtiques esmentades anteriorment semblen molt específiques i enfocades, hi ha certs tòpics que es contempen en més d'un dels articles recollits. En aquest sentit es destaquen tres dels més repetits ja que tenen una relació molt propera amb el present treball.

El context – social, emocional, cognitiu, polític i de relacions- apareix ressaltada en l'article escrit per Ferris et al. (2008). Els autors justifiquen que "El context és molt important en les ciències de la organització ja que ajuda emmarcar un fenomen en el sentit d'influenciar les nostres percepcions i interpretacions sobre ell, que per la seva banda afecta decisions i accions". És en aquest marc que els autors proposen prestar més atenció als detalls socials, emocionals, cognitius, de caire polític i de relacions ja que poden tenir molt de poder explicatiu en termes de resultats, una mesura objectiva de qualsevol organització.

Les organitzacions són objecte de canvi; el redisseny i reestructuració dels llocs de treball són un clàssic en el context organitzatiu de qualsevol institució. Els mateixos autors contempen com la tendència actual és la d'anar cap a un model innovador de disseny de lloc/rol de treball, que juntament amb els inputs socials, les interaccions i les competències, destaquen la dimensió social com un element crític.

En aquest sentit, creiem que la tipologia institucional contemplada en el present estudi (ajuntament) ofereix un context ampli i ric d'anàlisi ja que factors socials, cognitius, polítics i relacionals determinen en gran mesura el funcionament d'aquestes institucions.

La motivació i l'aprenentatge – són dues eines poderoses en el desenvolupament personal i de les organitzacions. Segons els autors Deadrick i Gardner (2008) són elements que marquen diferències considerables en quan a resultats típics/habituals i resultats màxims que una persona pot aconseguir realitzant les seves tasques diàries.

En el marc del present projecte tots dos element es contempen ja que la motivació (en aquest cas particular, interna de la persona) resultant de la

---

<sup>2</sup> Human Resource Management Review (September 2008) *Critical Issues in Human Resource Management Theory and Research*. Vol. 18, Issue 3, pp. 101-204.

visió d'una persona sobre ella mateixa equival a la tensió creativa o potencial de millora. Aquest potencial es pot cobrir a través de diferents actuacions. Una activitat formal amb objectius delimitats és la formació a través de la qual es potencia l'aprenentatge de l'individu.

La diversitat - en termes d'edat, educació, experiència - són elements que actuen com a moderadors o poden afectar l'acceptació o efectivitat de certes polítiques de recursos humans (Liakhovitski et al., 2008; Dencker et al., 2008). Encara que cada un d'ells s'ha d'analitzar en profunditat i pot tenir efectes directes sobretot en els resultats, la nostra intenció és de contemplar-los i presentar els resultats desagregats segons gènere, experiència laboral total i estudis.

La diversitat en les organitzacions és sinònim amb complexitat i afegeix un grau de dificultat en la gestió de recursos humans caracteritzats per ella. Així i tot és interessant observar les diferències segons aquesta diversitat sobretot en competències. La nostra intenció és la d'aportar evidències empíriques en aquest camp considerat poc explotat.

Les últimes tendències emergents en teoria i recerca en el camp de la gestió de recursos humans<sup>3</sup> i afins (comportament organitzatiu, psicologia industrial/organitzativa, relacions laborals) incorporen nous elements.

Hi ha una sèrie de temàtiques que han estat en el punt d'interès tan d'acadèmics com de la comunitat industrial durant dècades. Un treball molt interessant és el publicat per Deadrick and Gibson (2009) on després d'analitzar 6300 articles publicats en les revistes més rellevants dedicades a l'estudi de la gestió de recursos humans en un període de referència de més de 30 anys (1976-2005) identifiquen les diferències i l'evolució del interès (acadèmic) diferenciant entre temàtiques tradicionals i emergents de recursos humans. La Taula 1 resumeix les troballes d'aquests autors.

En el camp de la gestió de recursos humans (RRHH) els autors Boxall et al. (2007) diferencien tres subdivisions conceptuals: micro gestió de RRHH, gestió estratègica de RRHH, i gestió internacional de RRHH.

S'observa l'evolució de les polítiques de gestió dels recursos humans cap a un estadi superior integrat en l'estratègia organitzativa. Conseqüentment el paper del departament de recursos humans (ara a moltes organitzacions denominat departament de *desenvolupament del personal*) s'adapta a les noves necessitats i pretén mesurar l'impacte de l'estratègia general de RRHH sobre el resultat de l'empresa. En aquest àmbit estratègic tan el disseny com l'execució són temes fonamentals (Lengnick-Hall et al., 2009).

---

<sup>3</sup> Human Resource Management Review (June 2009) *Emerging Trends in Human Resource Management theory and Research*. Vol. 19, Issue 2, pp. 51-166.

**Taula 1: Temàtiques d'interès en el camp de recursos humans**

| <b>Tradicionals</b>  | <b>Emergents</b>   |
|--|--|
| Motivació<br>Empleats/Relacions Laborals<br>Contractació<br>Resultats en el lloc de treball<br>Compensació<br>Desenvolupament de RRHH<br>Legal/Seguretat | Estratègia de RRHH<br><i>RRHH estratègics, planificació de RRHH, aprenentatge organitzatiu, creativitat, resultat, eficàcia, cultura, desenvolupament/canvi organitzatiu, clima, cultura i ètica</i><br>Departament de RRHH<br><i>Rol canviant o futur de la gestió de RRHH, innovacions en el departament de RRHH, eficàcia, educació, certificació, consultoria, subcontractació de la funció de RRHH</i><br>Tecnologia<br><i>Teletreball, gestió de RRHH virtual</i><br>RRHH Internacionals/Globals<br>Diversitat i conciliació<br>Equips i grups de treball<br>Sortida de l'organització<br><i>Reducció d'efectius, reestructuració, finalització, rotació, intenció de rotació d'empresa, jubilacions</i> |

Font: a partir de Deadrick and Gibson (2009)

És freqüent observar aquesta evolució atès que la gestió per competències s'inicia habitualment com eina de microgestió i en consolidar-se permet la seva integració a nivell estratègic.

El pas de l'anàlisi tradicional del lloc de treball cap a la gestió basada en competències implica que "el model de competències s'ha de considerar com una eina d'execució de l'estratègia ... un determinant crític del lideratge estratègic no consisteix en quant de brillant és l'estratègia sinó fins a quin punt els empleats entenen i comparteixen les normes de la organització en relació a l'alineació del seu comportament a l'estratègia de la organització" (Sanchez i Levine, 2009).

El model de competències proposat inclou competències de caràcter social i personal, algunes de les quals es poden considerar estratègiques i prioritàries segons els interessos de la organització que promou el seu desenvolupament.

Quines són o haurien de ser les diferències entre una gestió basada en competències i l'anàlisi tradicional del lloc de treball? Coincidim en l'aproximació que realitzen diversos autors que defensen una relació de complementaritat, en la qual el model de competències omple un buit important en l'anàlisi tradicional del lloc de treball, especialment apropant

l'estratègia en el comportament del dia a dia de l'empleat. En aquesta direcció la nostra proposta s'emmarca clarament en un model de gestió de competències, una iniciativa innovadora que té com a objectiu complementar els mètodes tradicionals de gestió de recursos humans.

Les innovacions organitzatives relacionades amb les noves tecnologies també són motiu d'anàlisi, i en especial l'impacte del teletreball i la virtualització d'algunes funcions de la gestió. La implementació de qualsevol canvi organitzatiu impacta en el mapa de competències.

La sortida de l'organització esdevé un nou element d'anàlisi, la mesura de la intenció de marxa de l'organització (o de quedar-se). Malauradament el context econòmic actual ens aporta molta informació relacionada amb aquest àmbit. La pregunta és com establir el grau de compromís quan l'organització es veu obligada a reduir la mida de l'organització i fer reestructuracions amb un impacte mínim. La utilitat de disposar d'eines objectives relacionades amb l'avaluació de les competències per identificar i recolzar els membres clau permetran la supervivència de l'organització.

Finalment, és interessant ressaltar que el projecte actual sobre gestió de coneixement i desenvolupament de competències, tal i com està plantejat i dut a terme per l'equip de treball, cobreix en algun grau sis de les set àrees emergents.

Els autors Shore et al. (2009) dediquen el seu article a l'anàlisi de la diversitat i es pregunten: "Diversitat en les organitzacions: on som i cap a on anem?". La qüestió és tan curiosa com complexa. La majoria dels estudis realitzats fins l'actualitat es limiten a utilitzar dimensions úniques com per exemple edat, gènere, raça en un espai geogràfic reduït. Els autors proposen sis dimensions raça, gènere, edat, discapacitat, orientació sexual i origen nacional per a dissenyar un marc integratiu en el qual l'estudi de la diversitat té més sentit i és més adequat.

En aquest sentit, l'eina proposada per nosaltres permet organitzar la informació segons edat i gènere. Les altres característiques de la diversitat proposades per aquests autors no es contemplen en el present estudi ja que no tenen una relació propera amb l'objectiu del treball. Així i tot, en el marc ampli de la diversitat es contempla la conciliació de la vida laboral-familiar-personal com un element a tenir en compte a l'hora de desenvolupar competències.

### ***2.3. El desenvolupament de competències a l'Administració pública***

El resultat de múltiples estudis empírics mostra una relació sòlida entre el rendiment (performance) de les empreses i l'aplicació de pràctiques innovadores en gestió de recursos humans. Aquest fet ha motivat al sector públic a adoptar-les esperant efectes positius similars (Soni, 2004).

Les estratègies per reformar la gestió dels recursos humans a l'administració pública poden classificar-se en tres grans categories (Soni,

2004, pàgines 173-174). La primera es relaciona amb la reducció de costos i la de la massa treballadora. Aquesta visió desconnecta els objectius de la direcció de recursos humans de la missió de l'organització. I una de les primeres eines que s'utilitzen és l'*outsourcing* de la majoria de les seves funcions. La segona proposta és l'increment del sistema de recompensa, status i responsabilitat de les carreres professionals a l'administració. Es fonamenta en els valors tradicionals del mèrit i es valora l'experiència que existeix a l'organització. I la tercera s'argumenta a sobre la planificació dels recursos humans i estableix que la millor estratègia és aquella que es guia per aspectes a llarg termini i justifica la importància de la connexió entre les competències presents i les competències futures relacionades amb els resultats que s'esperen obtenir dels plans estratègics de l'organització. Inclou la realització d'un inventari dels recursos disponibles, del que es necessita i de com s'ha de cobrir aquest diferencial.

El present projecte s'emmarca en aquesta tercera línia i especialment dóna suport a la connexió entre les competències presents i les futures.

En analitzar l'aplicació de reformes relacionades amb l'àmbit de la gestió dels recursos humans s'observen problemes comuns. Cal assegurar la coherència entre diferents àmbits de gestió (Pichault, 2007). Els principals eixos de treball per prevenir dificultats són l'assegurament de la coherència entre els elements de gestió dels recursos humans (coherència interna), la coherència entre els elements estratègics i els elements adoptats (coherència discursiva), la coherència entre el contingut de les reformes i el context on s'apliquen (coherència contextual), i la coherència en el procés atès que sense la participació en els objectius i les modalitats de la reforma es produeix la falta de compromís que impedeix que el canvi funcioni.

Coincidim amb l'argument de Pichault (2007) per implementar projectes de reforma de l'administració s'ha de mantenir una elevada coherència interna. S'observen casos d'administracions que es concentren en un nombre limitat d'elements a reformar: i per exemple concentren els seus esforços en les iniciatives relacionades amb la formació. Si altres elements essencials, com les carreres professionals, l'estructura salarial, l'avaluació del l'acompliment, no consideren el desenvolupament individual la iniciativa de millora no és efectiva. La recomanació principal d'aquestes observacions és que és necessari treballar simultàniament sobre "un conjunt suficientment crític" per tal d'obtenir resultats adients.

En aquest sentit s'ha de preveure la integració amb l'actual reforma del sistema d'incentiu i salaris en l'administració pública que impliquen un part del salari variable en funció del rendiment o competències. És una nova realitat que pot afectar el delicat equilibri entre les expectatives dels responsables i els treballadors. Els canvis en aquest àmbit provoquen una desmotivació temporal i una reducció del rendiment. Els factors tradicionals com l'antiguitat proporcionaven un element important d'estabilitat per als treballadors. Aquesta seguretat desapareix amb la introducció.

El procés d'adopció del sistema de gestió de desenvolupament de competències al sector públic tendeix a ser pragmàtic, tanmateix les

evidències mostren que s'ha convertit en el mitjà sobre el que vehicula els canvis culturals a l'administració pública (Horton, 2002).

Les competències es conceptualitzen com a característiques subjacents de les persones (Boyatzis, 1982; McClelland, 1973; Spencer and Spencer 1993) i com una combinació d'habilitats, coneixements i actituds (Akin, 1987; Tannenbaum, 1997). La seva utilitat fonamental és que aquestes característiques dels individus es poden relacionar amb nivells superiors d'eficiència i eficàcia (performance) en el lloc de treball (Boyatzis, 1982).

L'ambigüitat del concepte i l'ampli conjunt de factors que l'afecten ha fet que existeixi una varietat gairebé il·limitada de definicions.

Per exemple per l'Administració pública britànica la definició de competència és: "Competència laboral es defineix com l'habilitat per aplicar el coneixement, entendre, habilitats, pensar i actuar per assolir un rendiment (performance) en relació als estàndards necessaris en el lloc de treball. Inclou la resolució de problemes i ser suficientment flexible per resoldre necessitats".

Potser les dues iniciatives que han posat en contacte la gestió per competències a un percentatge important de la població a Catalunya són les relacionades amb l'entorn universitari i les accions que la Generalitat de Catalunya està duent a terme.

El canvi a la gestió per competències en el sistema universitari ha implicat la definició de competències. L'Agència de la Qualitat Universitària (AQU) ha estat l'òrgan promotor de diverses iniciatives per donar suport a les universitats a fer aquest canvi cultural. L'AQU ha editat un conjunt de guies<sup>4</sup> per a l'avaluació de competències en diferents àmbits: social, experimental, etc.. i defineix les competències com:

"La competència és la combinació d'habilitats, actituds i coneixements necessaris per desenvolupar una tasca de manera eficaç.

- Les competències es demostren en l'acció i, per tant, només són avaluables si hi ha activitats que impliquin que es duen a terme.
- Les competències són apreses i es desenvolupen a partir d'activitats que permeten integrar habilitats, actituds i coneixements apresos anteriorment, potser de manera separada"

L'AQU també facilita directrius per a una bona formulació de les competències:

"La formulació de la competència requereix els elements següents: Un verb actiu, que identifiqui una acció que generi un resultat visualitzable. D'aquesta manera, cal evitar l'ús de verbs com ara conèixer o comprendre i utilitzar altres formes verbals com ara descriure, identificar, reconèixer,

---

<sup>4</sup> Guia per a l'avaluació de competències en l'àrea d'humanitats. Puigvert, G. et al (2009). L'Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya. Altres guies disponibles a <www.aqu.cat>



classificar, comparar, avaluar o valorar, formular, argumentar, calcular, planificar, dissenyar, etc.

La descripció de l'objecte de l'acció i el context en el qual s'aplica. La competència ha de fer referència al camp disciplinari en el qual es fonamenta. Exemple: «Analitzar els principals fenòmens de variació històrica lingüística de l'espanyol»; [...]«Elaborar estudis de caràcter històric sobre la tradició literària catalana»;«Interpretar i reformular textos diversos en francès; Comprendre textos escrits en llengua anglesa»; «Demostrar que s'han assimilat els principis metodològics del procés traductor».”

La Generalitat de Catalunya, en el Glossari de funció pública<sup>5</sup>, proposa una definició de competència professional: “Conjunt de coneixements, motivacions, actituds, aptituds i habilitats que una persona desenvolupa per executar de forma satisfactòria o excel·lent les funcions associades a un lloc o a un conjunt de llocs de treball i en una organització concreta”. Més concretament en el seu diccionari de competències per a l'exercici del comandament (2009) proposa el marc conceptual amb una definició genèrica de competència: “Una competència indica el domini d'un conjunt de comportaments concrets en un lloc de treball concret d'una organització concreta. S'acostuma a expressar en termes de «capacitat» per dur a terme una activitat o utilitzant un verb substantivat”. Considera “subcompetències i els considera els factors en els que es pot desglossar cada competència en funció dels comportaments que agrupa. I els comportaments associats que evidencien el domini de la competència (recordem que les competències són observables). I els nivells en les que cada competència pot ser considerada en termes de domini i exigència.

- **Gestió de la unitat. Visió estratègica:** Planificació i organització; Orientació als resultats; i orientació a la qualitat; Anàlisi de problemes i presa de decisions
- **Lideratge de persones. Direcció i desenvolupament de les persones:** Treball en equip i treball en xarxa
- **Influència i relació. Comunicació, persuasió i influència:** Orientació a la Ciutadania
- **Autogestió personal. Flexibilitat i gestió del canvi:** Compromís amb el servei públic i l'organització; Actualització professional i millora contínua; Competència tècnica;

La Direcció General de Funció Pública ja va iniciar aquest camí a través de la definició del perfil de competències professionals per a l'accés als cossos d'Administració general.

Definitivament la gestió per competències també ha esdevingut una moda en el sector públic però es fa difícil valorar si és innovadora o si només “és un vi vell envasat en ampolles noves”. (Horton, pàgina 315) i alguns autors consideren que potser no és tan innovador com alguns ho presenten.

---

<sup>5</sup> Glossari de la funció pública. Generalitat de Catalunya. <[www.gencat.cat](http://www.gencat.cat)> [consulta 2009]

Un conjunt d'estudis important es concentra en les posicions directives del sector públic i analitzen, estructures in proposen models específics de desenvolupament de competències per a directius en el sector públic (Noordegraaf, 2000) les competències que diferencien el millors. Un exemple és el treball realitzat pel grup de recerca relatiu al lideratge.

En el transcurs de la recollida de dades es van produir converses informals dels participants amb l'equip investigadors. Entre les aportacions que ens feien arribar un comentari que es va repetir en alguns grups (en els que no participaven responsables) sol·licitaven expressament que aquesta millora de competències es dirigís especialment cap als directius.

Un altre exemple de la importància del desenvolupament de competències dels càrrecs de direcció és l'actual programa de desenvolupament que l'Escola d'Administració Pública de Catalunya adreça als alts càrrecs de l'Administració de la Generalitat i a s proposa oferir accions per a l'enfortiment de les seves competències i obrir espais d'actualització i d'intercanvi de coneixement entre les persones que exerceixen la direcció pública.<sup>6</sup>

Competències en visió estratègica i flexibilitat i gestió del canvi, Desenvolupament de competències directives (en direcció i desenvolupament de persones) i de competències de relació (comunicació, persuasió i influències). L'entrenament de competències més instrumentals i transversals, però que són absolutament necessàries en l'escenari directiu actual.

L'experiència presentada per les autores Noguer i Guzmán (2007) aporta un conjunt interessant de recomanacions i aspectes considerar quan es desenvolupa un sistema de gestió per competències en a una Administració local catalana. Aquestes recomanacions encaixen amb la necessitat d'assegurar la coherència (interna, de context, etc.). Destaquen aspectes els elements previs d'avaluació que permeten establir l'eina, el pla de comunicació associat a l'aplicació, el sistema de participació en el desenvolupament i seguiment i la preparació dels avaluadors per aplicar el sistema. En concret inclouen facilitar l'accés immediat dels resultats de l'avaluació de competències i la seva difusió des d'un nivell individual fins arribar a tota l'organització.

El projecte que hem elaborat complementa i dóna suport a aquesta implantació ates que pot integrar-se em diferents fases: En la fase d'avaluació, com estudi exploratori organitzatiu i que complementi a l'estudi qualitatiu necessari per establir les definicions de competències (diccionari de competències) de l'organització, En la fase d'implantació, per identificar possibles divergències entre l'organització i la persona. En la fase de seguiment en ser un sistema de recollida de dades sistematitzat.

Joan Ramón Alabart ha elaborat el diccionari de competències "Alabart". Per fer-lo, ha traduït els conceptes fonamentals del Model EFQM i ha definit les següents "competències globals" (conjunt de comportaments): compromís

---

<sup>6</sup> Pla de formació 2009 per a l'Administració de la Generalitat. EAPC 2009.

amb l'aprenentatge; comunicació interpersonal; impuls per l'excel·lència; integritat; orientació als resultats; orientació al client; resposta al canvi, treball en equip. A cada competència s'identifiquen tres nivells (íntegre, confrontació compassiva, responsabilitat social) i cada nivell es caracteritza per cinc elements que el defineixen. Ha aplicat el seu model a directius de l'Administració pública, a un Ajuntament de l'àrea de Barcelona i a ajudat a avaluar en rendiment dels treballadors d'una Diputació.

### 3.El model de competències

Un model de competències és un sistema format de diferents competències categoritzades, que s'ha dissenyat per a un ús concret. El seu contingut i característiques depenen de l'objectiu últim del model i de les limitacions existents en la seva aplicació (Zwell, 2000). Un model d'aquestes característiques serveix per avaluar les competències de les persones, per a usos com per exemple: el reclutament i la selecció de personal, la definició de programes de formació o de desenvolupament de competències, la planificació de carreres laborals o l'anàlisi de la flexibilitat de les persones.

L'objectiu últim dels models de competències sol ser el diagnòstic i el desenvolupament de persones, tant si estan inserides en el mercat laboral – treballadors-, com si estan en formació, per contribuir a la millora de la competitivitat de l'organització en el primer cas (Mäkinemi et al., 2004) o per assolir els objectius formatius d'una institució en el segon cas (Bikfalvi et al., 2007).

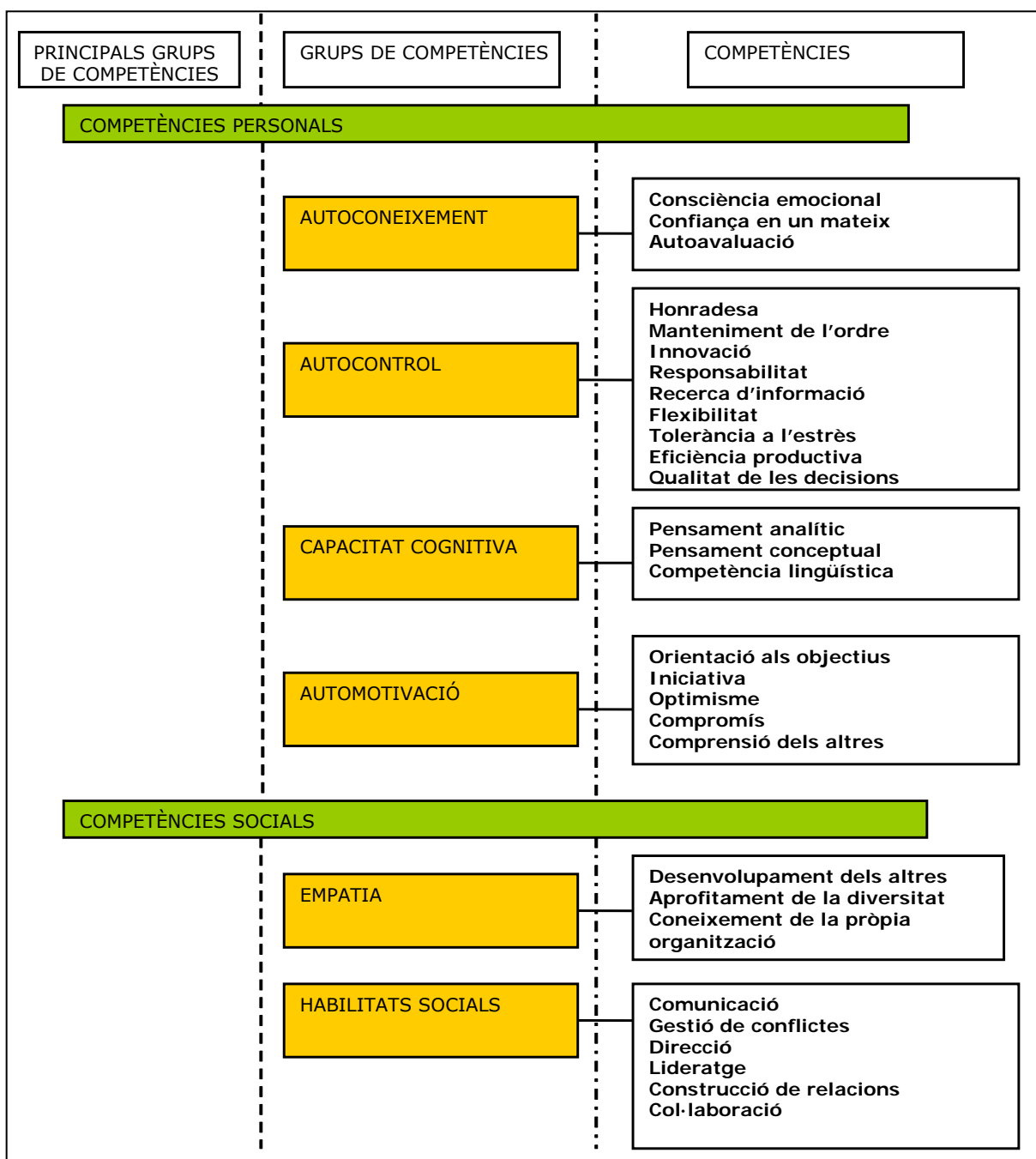
Un model de competències ha de recollir les competències necessàries per a un lloc de treball concret (Mäkinemi et al., 2004), tant si les competències són imprescindibles (competències llindar) com les que fan més experta o efectiva la persona (competències diferencials).

El model de competències en què es basa l'eina Cycloid, utilitzada en la nostra experiència, es descriu amb detall per Liikamaa (2006), i es resumeix en la Figura 2. Conté trenta competències agrupades en sis grups: 1) coneixement de mi mateix/a, 2) autocontrol, 3) capacitat cognitiva, 4) automotivació, 5) empatia, 6) habilitats socials. Aquests sis grups s'agreguen en dos grans grups més: competències personals i competències socials.

Aquest model és el que es va identificar per al lloc de treball genèric de gestor de projectes (*project manager*), que es pot definir com la posició d'una persona que és responsable de gestionar unes tasques complexes (projectes), que poden ser per exemple clients, encàrrecs o altres funcions, i que necessita interactuar amb altres persones (no necessàriament subordinats) perquè col·laborin amb ella per completar els projectes.

Aquesta posició identifica un perfil laboral molt comú i amb un grau d'heterogeneïtat important. Aquesta definició àmplia i polivalent fa pensar que aquest model de competències pot ser adequat per a l'objectiu d'avaluar treballadors de l'administració, perquè es poden considerar com a gestors de les seves tasques, independentment de l'àrea o càrrec en l'administració. Un altre fet que reforça aquest argument és el grau d'encaix entre el model de competències proposat i les competències personals i socials que han de desplegar-se en el lloc de treball.

**Figura 2: El model de competències CYCLOID**



### 3.1. L'autoavaluació

L'autoavaluació és l'avaluació d'una mateixa persona respecte a les seves competències, característiques, rendiments, etc. Els resultats de l'autoavaluació poden servir per a diferents objectius (Nurminen, 2003): la identificació de punts febles i, per tant, de necessitats de formació, l'avaluació del potencial d'una persona o l'avaluació del rendiment. També genera efectes sobre la motivació i les decisions sobre la pròpia carrera formativa o professional. L'eficàcia de l'autoavaluació depèn de diversos

factors com el contingut de l'avaluació, el mètode utilitzat i la cultura de l'organització (Torrington i Hall, 1991).

L'autoavaluació es considera un mètode eficient per al desenvolupament personal, per aclarir rols i per comprometre's amb els objectius d'un projecte (Nurminen, 2003). Però l'autoavaluació no està lliure d'inconvenients. Per exemple, és menys fiable quan es tracta d'avaluar el rendiment laboral (Stone, 1998), perquè s'observa la tendència de les persones a avaluar els seus resultats millor que els dels altres (Dessler, 2001). Evidentment, les persones tenen una capacitat limitada d'observar-se i avaluar-se a elles mateixes i els altres amb precisió (Beardwell i Holden, 1995). No obstant això, no s'ha de negar la capacitat de moltes persones per autoavaluar-se amb un grau important d'incert. Fins i tot si les persones no s'avaluen amb gaire precisió, els avantatges de l'autoavaluació, que acabem de comentar, encara s'apliquen.

El grau de precisió de l'autoavaluació varia entre persones (Cronbach, 1990). Per exemple, les persones tenen diferents capacitats d'observació, d'autocrítica, de maduresa, diferents intencions o motivacions. Per a una mateixa persona, l'autoavaluació pot variar en el temps a causa del creixement mental o personal, l'aprenentatge i els canvis de personalitat o salut, per exemple.

Per compensar el biaix en l'avaluació d'un mateix respecte dels altres, es pot intentar plantejar l'avaluació com a comparativa entre ítems o competències, més que en comparació amb el rendiment d'altres persones. Aquest tipus d'avaluació s'ha reconegut com a més efectiva (Torrington i Hall, 1991). En concret, en la proposta de l'eina Cycloid, les competències s'avaluen d'una manera indirecta perquè el que es puntuen són afirmacions relacionades amb el treball diari de les persones. És a dir que la persona no té la impressió que s'avalui el seu rendiment, sinó la seva actitud, manera d'actuar, sentiments, etc.

Per reduir biaixos, també s'ha comprovat que és important informar prèviament de l'objectiu de l'avaluació i el mitjà d'avaluació que s'utilitzarà. Hi afecta el fet que les persones vulguin fer l'avaluació i el grau de cura amb què la realitzen.

L'autoavaluació és un mètode entre múltiples, amb avantatges i inconvenients. Però en el cas que proposem hi ha una característica que l'acaba convertint en l'únic mètode possible. Això succeeix perquè Cycloid té l'objectiu de ser un instrument d'autoavaluació de competències però que permet enriquir aquesta avaluació amb el grau d'exigència de les persones sobre el nivell de competències que haurien de tenir. Això ho fa perquè, per cada competència, a la pràctica, per cada afirmació que cal valorar, la persona gradua el seu nivell actual i el nivell que creu que voldria tenir, perquè el necessita o perquè desitja tenir-lo. I aquest darrer nivell només es pot obtenir amb l'autoavaluació, perquè qui coneix més bé el nivell d'aspiracions i objectius d'una persona és normalment la mateixa persona. La diferència entre aquests dos nivells, el necessari o desitjat, i el nivell actual, és la tensió creativa (Senge, 1994). La tensió creativa o potencial de millora permet identificar competències on hi ha una percepció de

necessitat d'aprenentatge, és a dir, descobrir on la formació pot ser més ben acollida.

L'autoavaluació permet estimar les competències d'una persona, per després desenvolupar-les, sigui per iniciativa pròpia o per iniciativa de l'organització, sigui empresa o universitat, que vol formar els seus treballadors o participants. L'autoavaluació, l'autocrítica, la consciència, són la base de l'aprenentatge reflexiu (Schön, 1983), que implica aquesta observació conscient de les accions o pràctiques, per millorar el rendiment de l'activitat (feina o estudis).

### **3.2. Els avantatges d'un instrument com Cycloid**

L'eina Cycloid presenta diverses característiques que la diferencien d'altres tipus d'eines d'avaluació. En primer lloc, Cycloid es basa en una ontologia, és a dir, una especificació explícita d'una conceptualització (Jonassen i Remidez, 2006), en aquest cas, del domini de competències del lloc de treball de gestor de projectes. Això significa que el model de competències s'estructura en classes principals de competències, subclasses, etc. En segon lloc, aquesta eina inclou els nivells necessaris o als quals s'aspira per a les competències i això permet identificar la tensió creativa de les persones (Senge, 1994). La tensió creativa individual permet actuar individualment, buscant solucions formatives per a necessitats —de vegades compartides però identificades individualment. En tercer lloc, la utilització de solucions de lògica borrosa (*fuzzy logic*) permet que les persones puguin valorar lliurement el seu nivell de competències actuals i aspiracions dins una escala semàntica contínua. Això permet després combinar les percepcions, abstractes i subjectives de les persones, per donar lloc a indicadors agregats que mesuren l'ontologia de competències d'una persona. Això no seria possible amb la utilització de models matemàtics discrets.

En ser una aplicació basada en les TIC, té l'avantatge de produir un retorn (*feedback*) instantani a la persona que s'autoavalua. L'objectiu d'aquesta eina és complementar altres possibles instruments o fonts d'informació, ajudant a construir una imatge, la més completa i profunda possible, de les característiques úniques de cada persona, per descobrir també les mancances que percep i les necessitats de formació.

## **4. Metodologia**

Per a l'elaboració d'aquest treball entrevista amb els responsables dels ajuntament participants i d'alguns dels ajuntaments que s'havien inclòs a la mostra. Aquestes entrevistes ens han permès disposar d'informació qualitativa sobre el sistema de gestió de recursos humans, les variables de context més significatives. Aquestes sessions inicials de treball han estat especialment importants per definir l'operativa a cada ajuntament. El context actual ha sensibilitzat especialment a les organitzacions en aspectes

relacionats amb la mesura d'indicadors de rendiment i assoliment d'objectius. Les accions que en altres moments es consideraven oportunitats de millora, ara són percebudes com una amenaça i un element dissonant on el participant vol recollir el màxim d'informació possible (objectius, abast, promotor, confidencialitat, etc...) abans de realitzar qualsevol qüestionari. Per aquest motiu en sessions de treball prèvies a la implantació es consensua que es parlarà en termes de formació enlloc d'avaluació de competències.

La complementarietat entre les eines de recerca quantitativa i qualitativa és evident. La recollida d'informació per l'elaboració de diccionaris de competències es realitza habitualment des de les dues perspectives. Posar a disposició una eina que permet la recollida de dades i una imatge de la intenció de millora de la organització ha estat especialment valorada pels ajuntaments participants.

Mesurar les competències, en aquest cas el desenvolupament de competències, va més enllà de la validació estadística de les categories o la fiabilitat de les escales dels grups de competències. La utilitat fonamental és l'avaluació de la situació, la classificació dels individus, la identificació de característiques latents que milloren el rendiment i la identificació de punts de millora a nivell organitzatiu i individual.

A continuació es descriuen els elements fonamentals, les fases per a realitzar la recollida de dades i la fitxa resum de la metodologia aplicada.

#### **4.1. Els pilars conceptuals**

A continuació es resumeixen els quatre pilars conceptuals de la metodologia proposada. Publicacions prèvies (Bikfalvi et al., 2007) contenen una descripció metodològica detallada resultant de l'aplicació de l'eina en entorns educatius.

*EVOLUTE.* La metodologia EVOLUTE presenta un nou paradigma, enfocament i una sèrie d'eines que faciliten el procés de coneixement en la gestió de recursos d'una organització permetent un aprenentatge més ràpid i més eficient sobre les organitzacions. En el mateix temps, EVOLUTE facilita eines i serveis complexos que permeten descobrir i gestionar els recursos d'una organització. Amb l'ajuda d'aquets tipus d'eines es proposa una gestió enfocada a les mancances detectades pels mateixos empleats i gestors, generant un estalvi de temps i recursos. Les diferents eines corresponen a diferents perfils segons el lloc de treball o tasques professionals que un empleat té. Per exemple, CYCLOID és l'aplicació més genèrica que s'aplica per avaluar i desenvolupar les competències habituals en entorns de gestió de projectes. Les eines EVOLUTE es basen en ontologies específiques i són aplicacions que es duen a terme a través d'Internet.

*TENSIÓ CREATIVA.* La diferència entre la visió personal i la realitat actual dona lloc a l'anomenada tensió creativa (Senge, 1994), que pot servir com a motivació a una persona amb una visió personal de futur diferent de la



visió personal actual. Actua com a font d'energia per superar aquesta diferència que un pot tenir entre la visió de l'estat en present i futur. Si no existeix una diferència clara entre l'estat actual i l'estat desitjat de l'individu es considera que no hi ha una necessitat percebuda de canvi, millora o desenvolupament. Per tan, la tensió creativa és essencial en el procés de desenvolupament propi i actua com una motivació interna que esdevé completa tan bon punt l'organització a la que pertany l'individu complementa la motivació personal amb una motivació institucional.

*CYCLOID*. És una aplicació de la metodologia EVOLUTE enfocada a l'assessorament de competències personals i socials en entorns que fan servir la gestió de projectes. *CYCLOID* avalua a través de 120 afirmacions relatives a actuacions diàries les competències en estat actual i futur d'un gestor de projectes. La diferència percebuda és la tensió creativa que permet tan a la persona com a la organització prendre mesures de millora a través de formació. L'eina es va desenvolupar per un grup de professors i investigadors de la Tampere University of Technology – Finlàndia. Un cop finalitzat el procés d'autoavaluació es disposa d'un informe individual i/o col·lectiu immediat i detallat de l'estat actual i futur, així com la tensió creativa de 30 competències, com ara lideratge, treball en equip, tolerància a l'estrès, comunicació, habilitat lingüística, etc.

ENQUESTA POST-CYCLOID. En actuacions prèvies l'equip de treball ha vist necessari complementar l'avaluació amb una enquesta postavaluació, que recull informació sobre la temàtica general de les competències i la seva importància, voluntat per canviar/millorar, l'eina i l'encaix dels resultats d'aquesta amb la visió personal. Aquest qüestionari, dissenyat conjuntament per l'equip de treball de projecte i els responsables de cada departament/àrea participant, dona la possibilitat de recollir informació sobre la importància de les competències, la valoració que un fa d'una eina com *CYCLOID*, predisposició per canviar. A més a més, els responsables de cada departament/àrea podien complementar el qüestionari amb qüestions que són del seu propi interès, com per exemple el grau de satisfacció del treballador de la feina que fa o altres aspectes relatius al seu lloc de treball.

## ***4.2. El procés de l'aplicació de l'autoavaluació de competències – requisits i passos***

Els requisits per l'ús d'una aplicació de gestió del coneixement com *CYCLOID* es poden agrupar en tres grans categories:

- 1) *Recursos materials* inclouen còpies en paper de la documentació que aporta informació sobre l'objectiu de l'autoavaluació i el funcionament concret de l'aplicació pas a pas, el llistat de definicions de competències útil per la interpretació de l'informe individual, així com la còpia del qüestionari post-avaluació. A part de la documentació, per dur a terme la avaluació, es necessita un espai físic, que pot ser un aulari específic o el mateix lloc de treball.
- 2) *Recursos humans* agreguen totes aquelles persones que intervenen en el procés d'autoavaluació. En principal hi ha tres tipologies de rols:

la persona responsable de l'avaluació a l'Administració que aporta i acompanya els participants, l'empleat de l'Administració que realitza l'autoavaluació i un administrador CYCLOID, en aquest cas concret paper assumit per les persones de l'equip de treball del projecte.

- 3) *Recursos tecnològics* que consisteixen en ordinador (un per cada participant) amb una connexió regular a Internet i navegador.

L'encaix entre els diferents papers principals i els passos detallats de tot el procés d'autoavaluació es recullen en la Figura 3.

L'aplicació Cycloid s'organitza en una seqüència de passos principals: preavaluació, avaluació i postavaluació. A continuació es descriu aquesta metodologia, que ha permès obtenir els resultats que es presenten en el capítol 8.

**Figura 3: El procés d'autoavaluació amb CYCLOID**

| Contacte/responsable de l'autoavaluació a l'Administració Pública | Participant | Administrador CYCLOID | Tasques   |
|---|-------------|-----------------------|---|
| Pas 1   |             |                       | Realitzar una autoavaluació   |
|   |             | Pas 2                 | Detectar i enviar incidències   |
| Pas 3   |             | Pas 3                 | Selecció de participants  |
| Pas 4   |             | Pas 4                 | Enviar llistat dels participants                                      |
| Pas 5   | Pas 5       |                       | Explicar l'objectiu de l'activitat                                    |
| Pas 6   |             | Pas 6                 | Reserva del lloc de l'activitat                                       |
|   | Pas 7       | Pas 7                 | Comunicar el dia/lloc de l'activitat                                  |
|   |             | Pas 8                 | Crear usuaris   |
|   |             | Pas 9                 | Explicar l'objectiu de l'activitat i fer demostració del funcionament |
|   | Pas 10      |                       | AUTOAVALUACIÓ   |
|   |             | Pas 11                | Comentar resultats agregats/grup                                      |
|   | Pas 12      | Pas 12                | Entregar qüestionari postavaluació                                    |
|   |             | Pas 13                | Recollir qüestionari postavaluació                                    |

### 4.2.1. Preavaluació

Aquesta fase consisteix a informar als participants sobre el contingut i el funcionament de l'eina. Els detalls tècnics fan referència a l'ús de la plataforma web, l'accés a través d'un usuari i una contrasenya, així com una petita demostració sobre el funcionament del sistema. Tota aquesta informació es recull en l'anomenada *Guia de l'usuari i a la presentació que es projecta prèviament a la sessió de treball* (Annex 5). La guia i la presentació expliquen breument l'aplicació i la seva utilitat i proporciona definicions i explicacions sobre les competències, en general, i les competències personals i socials, en particular.

Atès que Cycloid és una aplicació centrada en l'avaluació de les competències d'un gestor de projectes, abans de l'autoavaluació el participant ha d'entendre aquesta posició i se li demana que pensi com ell o ella es pot considerar un gestor de les seves tasques en el treball.

### 4.2.2. Autoavaluació de competències

L'eina avalua trenta competències personals o socials, estructurades segons el model de competències presentat en el capítol 3, mitjançant 120 afirmacions relatives a actuacions quotidianes, on cal avaluar el nivell actual en què es té un comportament, actitud o sentiment, i el nivell desitjat en què es voldria tenir. Per avaluar s'utilitza una escala borrosa (*fuzzy*) que conté etiquetes lingüístiques que graduen, per exemple: sempre, sovint, de vegades i mai. La Il·lustració 2 mostra una captura de pantalla del model d'interfície de l'eina.

Il·lustració 2: Un exemple de la interfície Cycloid



Els participants solen completar l'autoavaluació en una hora i al final obtenen un informe gràfic individual sobre el seu nivell de competències actual, el desitjat i la tensió creativa. L'informe es pot obtenir en format de diagrama de barres o en gràfic de teranyina, ordenat per qualsevol dels nivells mesurats, i en tres nivells d'agregació: nivell de dues competències principals (personals i socials), nivell de sis grups de competències abans esmentats, o nivell desagregat de 30 competències.

### **4.2.3. Postavaluació**

Els resultats de l'autoavaluació són interessants i útils per als participants, perquè els informes fan explícita la valoració de competències que ells han fet implícitament, així com els nivells desitjats i la tensió creativa. Aquest coneixement també és important per a caps de personal, caps de formació o formadors, perquè informa de la percepció dels participants en els cursos formatius sobre el seu nivell de competències, i aquesta percepció té molt a veure amb la satisfacció. Doncs la satisfacció depèn de les expectatives, que té el participant en un curs de formació, del que s'espera i, per tant, amb la qualitat.

A més de la importància dels usos anteriors, sembla important saber com el treballador participant en el projecte percep aquest procés d'avaluació, si el considera vàlid i si li genera algun canvi d'actitud. Per això, es va preparar un qüestionari postavaluació, amb l'objectiu de recollir l'opinió personal del participant entorn de sis aspectes:

1. El grau en què l'experiència professional contribueix a desenvolupar les competències avaluades
2. El grau en què la formació contribueix a desenvolupar les competències avaluades
3. Si l'eina avalua correctament les competències
4. Si l'avaluació els ha fet ser més conscients de les necessitats de millora
5. Si existeix la voluntat de fer esforços per millorar
6. Si tenen limitacions per dur a terme els esforços de millora

El qüestionari postavaluació també recollia variables sobre les característiques del participant (gènere, edat, situació laboral, experiència professional, altres responsabilitats personals) i deixava espai per a comentaris positius i negatius sobre l'autoavaluació o l'eina utilitzada.

### **4.2.4. Quantificació de la participació**

La Taula 2 resumeix les principals característiques del procés metodològic que ha permès recollir la informació presentada i estructurada segons els dos instruments bàsics utilitzats. CYCLOID ha permès desenvolupar l'autodiagnosi de competències (apartat 1 del capítol 8), complementat amb informació recollida a través del qüestionari post-avaluació sobre percepcions i intencions (apartats 2, 3 i 4 del capítol 8).

**Taula 2 : Resum metodològic de l'estudi**

|  |  |
|--|--|
| <b>Univers</b>                               | Administració Local de la Generalitat de Catalunya |
| <b>Entitats contactades</b>                  | 11   |
| <b>Entitats participants</b>                 | 4  |
| <b>Tipologia entitats participants</b>       | Ajuntament   |
| <b>Criteri de selecció dels participants</b> | Varietat per càrrec i lloc de treball              |
| <b>Total participants</b>                    | 168  |
| <b>Instruments</b>                           | CYCLOID i qüestionari postavaluació                |
| <b>Període avaluació</b>                     | 15 de març - 15 de maig de 2009                    |
| <b>Explotació estadística</b>                | SPSS   |

Font: elaboració pròpia

**Taula 3: Resum en xifres dels ajuntaments participants**

| <b>Localitat</b>     | <b>Nombre de treballadors</b> | <b>Nombre de participants</b> | <b>Mostra</b> |
|----------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------|
| Girona               | 1.000                         | 104                           | 15%           |
| Roses                | 256                           | 43                            | 16.7%         |
| Banyoles             | 183                           | 17                            | 9.3%          |
| Fornells de la Selva | 6                             | 4                             | 67%           |

Font: elaboració pròpia a partir d'entrevistes amb els caps de recursos humans

Un aspecte important per l'equip investigador ha estat la valoració la satisfacció dels ajuntaments participants. Un cop finalitzat l'estudi es lliura un informe personalitzat a cada ajuntament (Annex 4) i uns dies després s'envia un qüestionari (Annex 3) als responsables de recursos humans. Els resultats s'utilitzaran per identificar punts de millora del procés, la informació i la documentació lliurada.

En l'apartat següent es descriu el context socioeconòmic dels ajuntament participants així com algunes de les característiques organitzatives més rellevants i els recursos disponibles (pressupostos). Les necessitats de la població, la intensitat dels canvis que han experimentat, l'estabilitat del poder polític construeixen un context sobre el que els ajuntaments organitzen les seves estratègies (polítiques i organitzatives). I aquestes estratègies es materialitzen gràcies a l'equip humà i a llurs competències.

## 5.El context dels ajuntaments participants

Els ajuntaments participants en l'estudi donen servei a poblacions de la província de Girona, però aquestes poblacions tenen necessitats molt diferents doncs tenen idiosinràsies pròpies.

### 5.1. Població

El primer tret diferencial d'una localitat, poble, o ciutat radica en la quantitat de població a la que ha de donar servei, com es pot observar a la Taula 4 Fornells de la Selva és l'ajuntament que ha de donar servei a menys numero d'habitants, ara bé no es tracta de la població amb menys extensió en Km<sup>2</sup>, aquesta és Banyoles, això comporta que Fornells de la Selva sigui la població menys densament poblada de les quatre.

S'observa que Roses i Banyoles són les més semblants en quan a nombre d'habitants. Però aquesta semblança és només aparent doncs realment són molt diferents, i no només perquè Banyoles té una població quatre vegades més densa que Roses sinó també, cal buscar el tret diferencial en el fet que Roses mostra diferents volums de població durant l'any passant de tenir una població estable de 19.463 habitants durant la majoria de mesos de l'any fins arribar als 76.000 habitants del més d'agost, aquest és un tret característic de moltes localitats turístiques com és el cas de Roses.

Girona com a capital de província, és la localitat més poblada i també la que presenta una densitat de població més gran. Cal dir però, que Roses té una extensió territorial més gran que Girona.

Al comparar la densitat de població amb la densitat mitjana de Catalunya, s'observa que l'única de les quatre localitats estudiades que presenta una densitat per sota de la mitjana de Catalunya (229 habitants/km<sup>2</sup>) és Fornells de la Selva (176 habitants/km<sup>2</sup>) i que Girona (2.423 habitants/km<sup>2</sup>) i Banyoles (1.629 habitants/km<sup>2</sup>) o Roses la superen en escriure.

**Taula 4: Dades de població**

|                      | <b>Població</b> | <b>Densitat de població</b> | <b>Extensió (Km<sup>2</sup>)</b> |
|----------------------|-----------------|-----------------------------|----------------------------------|
| Banyoles             | 17.917          | 1.629                       | 11                               |
| Fornells de la Selva | 2.110           | 176                         | 12                               |
| Girona               | 94.484          | 2.423                       | 39                               |
| Roses                | 19.463          | 423                         | 46                               |
| Catalunya            | 7.364.078       | 229                         | 32.091                           |

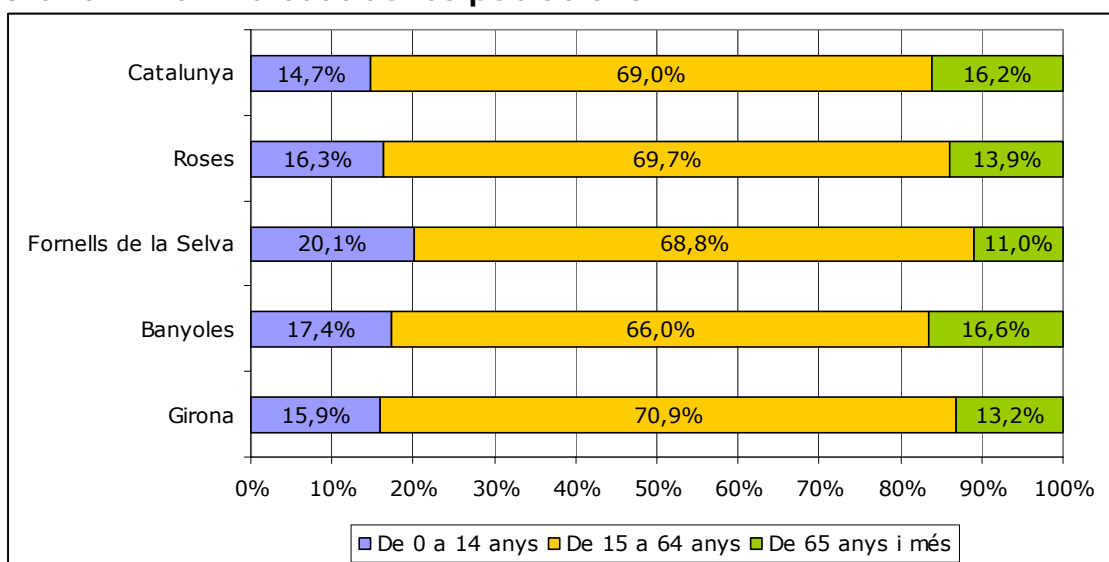
Font: elaboració pròpia a partir de les dades de Idescat i del Butlletí anual de La Caixa. Any 2008

La població d'aquestes quatre localitats respecte el perfil mitjà d'edat de la població de Catalunya, es podria qualificar de jove en tres de les quatre localitats objecte de l'estudi, veure Gràfic 1. Només Banyoles presenta un

percentatge similar a la mitjana de població més gran de 65 anys a Catalunya. Cal dir però que, encara que Banyoles presenti un percentatge similar, a la mitjana de Catalunya en el tram d'edat de majors de 65 anys, sí que es diferencia en la distribució dels altres dos trams de població, ja que el tram de 0 a 14 anys representa un 17.4% de la població de Banyoles mentre que en termes agregats a tot Catalunya aquest tram de població només representa un 14.7% del total de població.

La població que presenta més diferències respecte les mitjanes de Catalunya en termes d'edat és Fornells de la Selva, doncs presenta un percentatge de població de menors de 14 anys 5.4 punts per sobre la mitjana i un percentatge de població de majors de 65 anys de 5.2 punts per sota la mitjana. Presentant així un perfil poblacional molt més jove que el perfil agregat de Catalunya.

**Gràfic 1: Perfil d'edat de les poblacions**



Font: Idescat. Padró Continu. Any 2008

En els últims anys la població de Catalunya ha augmentat considerablement, la Taula 5 mostra l'augment de població registrat a Catalunya i a les quatre localitats objecte d'estudi en el període 2002-2007.

**Taula 5: Evolució de la població entre els anys 2002-2007. Xifres absolutes**

|                      | Variació població 02-07 | Variació població espanyols 02-07 | Variació població estrangera 02-07 |
|----------------------|-------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| Banyoles             | 1.655                   | 353                               | 1.302                              |
| Fornells de la Selva | 355                     | 313                               | 42                                 |
| Girona               | 14.711                  | 3.509                             | 11.202                             |
| Roses                | 3.925                   | 1.033                             | 2.892                              |
| Catalunya            | 704.068                 | 113.595                           | 590.473                            |

Font: elaboració pròpia a partir de les dades del Butlletí anual de La Caixa. Any 2008.

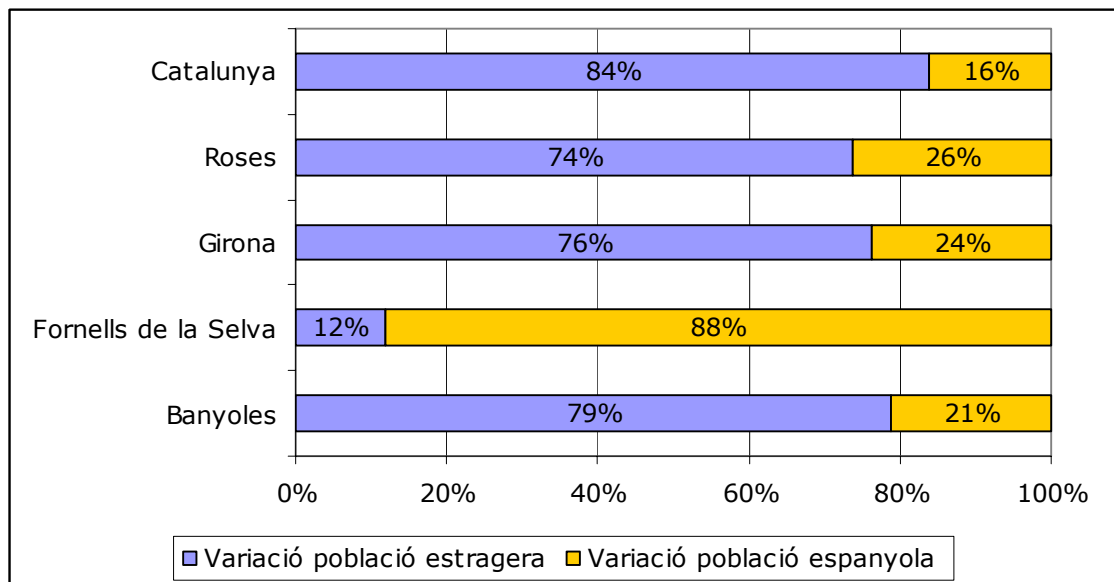
El Gràfic 2 descompon l'augment de població produït durant el període 2002-2007 segons la procedència de la població i mostra que l'augment de població durant aquest cinc anys és degut majoritàriament a l'augment de població estrangera.

Les quatre poblacions objecte d'estudi mostren percentatges d'augment de població estrangera inferiors a la mitjana de Catalunya (84%).

Tot i que Banyoles és la població que més explica el seu creixement a l'augment de població estrangera (79% del seu creixement), Girona i Roses també expliquen gran part del seu creixement demogràfic a l'augment d'estrangers un 76% i un 74% respectivament.

L'única població participant en l'estudi, que no explica el seu creixement demogràfic degut a un augment d'estrangers és Fornells de la Selva, només un 12% de l'augment de població, experimentat en el període 2002-2007, s'explica per l'augment de població estrangera.

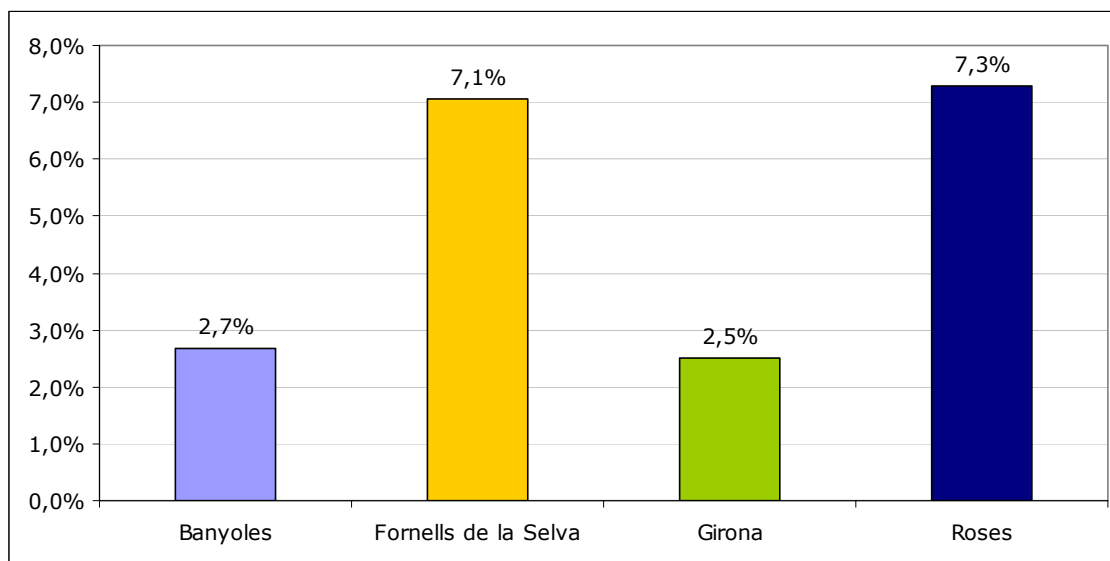
**Gràfic 2: Creixement de la població en funció de la procedència. Període 2002-2007.**



Font: elaboració pròpia a partir de les dades del Butlletí anual de La Caixa. Any 2008.

El Gràfic 3 mostra que en el període 2007-2008 la població continua creixent. I que, de les quatre poblacions que s'estudien, les que mostren un ritme de creixement més fort són Roses i Fornells de la Selva



**Gràfic 3: Variació percentual de la població entre els anys 2007 i 2008**

Font: elaboració pròpia a partir de les dades de Idescat. Butlletí anual de La Caixa. Any 2008.

## 5.2. Context formatiu

Un altre aspecte que forma part dels trets característics d'un poble és el grau de formació dels seus habitants. El Gràfic 4 mostra la distribució de la població, en termes percentuals, en funció del grau de formació adquirida.

Fornells de la Selva continua estant la població que presenta més diferències respecte les mitjanes de Catalunya. És la població que presenta un percentatge més baix de persones sense cap titulació, només un 8.4% de la població respon a aquest perfil formatiu. També presenta un percentatge més baix que la majoria (només Girona puntua més baix) en persones que només tenen titulació de primer grau i té un 3% més que la mitjana de Catalunya de persones amb formació superior.

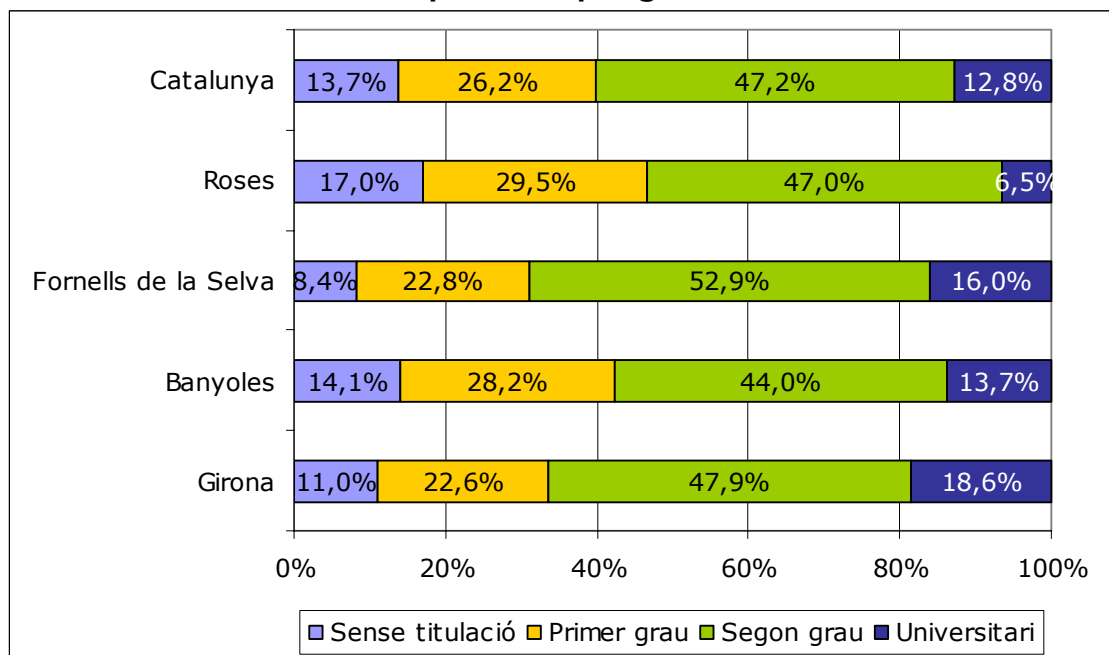
L'altra localitat que es desvia de les mitjanes que presenta la població catalana és la de Roses, doncs el percentatge de persones sense titulació és d'un 17% mentre a Catalunya és d'un 13.7% i el percentatge de persones amb titulació superior només és del 6.5% mentre que a Catalunya és del 12.8%.

Girona també presenta desviacions respecte a les mitjanes catalanes, la més significativa és la del percentatge de persones amb titulació superior, doncs un 18.6% de la població té estudis superiors mentre la mitjana de Catalunya és del 12.8%.

Banyoles és la que mostra un perfil de formació més semblant al de les dades agregades per tot Catalunya, amb desviacions que no arriben al 1% en els extrems formatius (sense titulació, amb titulació superior). I amb desviacions d'un 2% en els nivells formatius de primer i segon grau.

En resum Fornells de la Selva és la localitat on els seus habitants mostren un nivell formatiu més alt, seguida de Girona en aquestes localitats només un 31.2% i un 33.6% de la població no arriba assolir el nivell formatiu de segon grau. I a l'altre extrem trobem Roses i Banyoles on respectivament el 46.5% i el 42.3% de la població no ha assolit la formació de segon grau.

**Gràfic 4: Distribució de la població pel grau de formació**



Font: elaboració pròpia a partir de les dades de Idescat. Butlletí anual de La Caixa. (2008). Dades referides a l'any 2001.

### 5.3. Context econòmic i polític

Un altre tret diferencial dels pobles es genera per l'activitat econòmica que desenvolupen i l'eficàcia en que ho duen a terme. Doncs això converteix els pobles en més o menys rics.

A partir de les dades obtingudes del Butlletí anual de La Caixa 2008, dades referides a l'any 2006 s'ha elaborat la Taula 6 que resumeix l'activitat econòmica dels pobles objecte d'estudi amb quatre índexs, l'industrial, el comercial, el turístic i finalment el que agrega tot el conjunt d'activitats, l'índex d'activitat econòmica. Aquests índexs s'han confeccionat a partir de la recaptació de l'Imposts d'Activitats Econòmiques (IAE). I expressa el pes relatiu de l'activitat de la localitat respecta al total d'Espanya, amb base: total euros de recaptació a Espanya igual a 100.000 unitats.

A l'observar l'índex d'activitat econòmica en la Taula 6 s'aprecia que la població que aporta més al total de la província de Girona és la ciutat de Girona, cosa que era d'esperar doncs la població de Girona és la més gran de totes les estudiades. Però potser no era tant d'esperar que la població que la seguís fos Banyoles doncs té menys població que Roses i no té cap

dels tres índex parcials tant alts com índex turístic de Roses. Segons el Butlletí anual de La Caixa l'índex d'activitats econòmiques generalment està correlacionat amb la quota de mercat. És a dir, sol haver-hi força correlació entre capacitat de compra i els impostos corresponents a les activitats econòmiques empresarials i professionals.

Així a l'observar els diferents índexs per separat s'aprecia que l'índex turístic més alt el presenta la població de Roses, fet que s'adiu perfectament amb les dades poblacionals, doncs com ja s'ha especificat anteriorment la població de Roses oscil·la al llarg de l'any passant dels 19.463 de població estable fins als 76.000 que hi poden viure el mes d'agost. La població que presenta un índex turístic més alt després de Roses és Girona, però amb un índex sensiblement més baix. Doncs la majoria dels turistes que visiten Girona pernocten a altres localitats.

Com era d'esperar degut al baix nombre d'habitants Fornells de la Selva és la població que mostra índexs més baixos en tots els sectors i en l'activitat econòmica en general.

**Taula 6: Resum de l'activitat econòmica**

|                      | Índex industrial | Índex comercial | Índex turístic | Índex activitat econòmica |
|----------------------|------------------|-----------------|----------------|---------------------------|
| Banyoles             | 33               | 43              | 9              | 37                        |
| Fornells de la Selva | 3                | 12              | 3              | 7                         |
| Girona               | 170              | 270             | 94             | 301                       |
| Roses                | 22               | 43              | 170            | 33                        |
| Província de Girona  | 1.734            | 1.466           | 3.214          | 1.661                     |
| Catalunya            | 20.668           | 17.458          | 15.145         | 19.989                    |

Font: elaboració pròpia a partir de les dades del Butlletí anual de La Caixa (2008). Dades referides a l'any 2006

*Índex industrial, comercial, turístic són índex comparatius de la importància dels diferents sectors. El seu valor reflexa el pes relatiu del sector de la localitat (en tant per cent mil) respecte el total d'Espanya (=100.000).*

*Índex d'activitat econòmica: índex comparatiu del conjunt de l'activitat econòmica. El seu valor reflexa la participació de l'activitat econòmica de la localitat (en tant per cent mil) respecte el total d'Espanya (=100.000).*

Per reforçar aquest perfil de localitat turística que presenta Roses i mostrar més dades sobre la població s'adjunta la Taula 7. Els allotjaments no principals, concretament els secundaris estan fortament relacionats amb el turisme, com era d'esperar la població de Roses és la que té un cens més gran d'aquest tipus d'habitatge.

La Taula 7 mostra que l'any 2001 a Girona i Banyoles hi ha 7381 i 2.088 habitatges vacants respectivament.

**Taula 7: Resum dels tipus d'habitatges familiars**

|                      | Principals    |              | No Principals |         |        | Total     | Col·lectius |
|----------------------|---------------|--------------|---------------|---------|--------|-----------|-------------|
|                      | Convencionals | Allotjaments | Secundaris    | Vacants | Altres |           |             |
| Banyoles             | 7.838         | 0            | 712           | 2.088   | 50     | 10.688    | 22          |
| Fornells de la Selva | 515           | 0            | 33            | 221     | 0      | 769       | 0           |
| Roses                | 4.830         | 1            | 17.122        | 707     | 7      | 22.667    | 2           |
| Girona               | 27.689        | 0            | 4.972         | 7.381   | 997    | 41.039    | 44          |
| Catalunya            | 2.315.774     | 82           | 514.943       | 452.921 | 30.435 | 3.314.155 | 1.781       |

Font: Idescat. Dades 2001

Les persones que componen la població de les localitats objecte d'estudi han escollit democràticament l'any 2007 qui ha d'administrar, entre d'altres, els recursos, que els han de subministrar els serveis municipals.

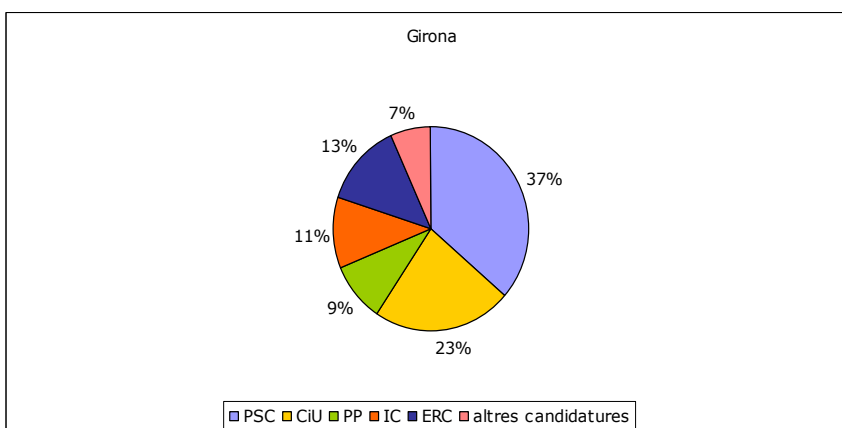
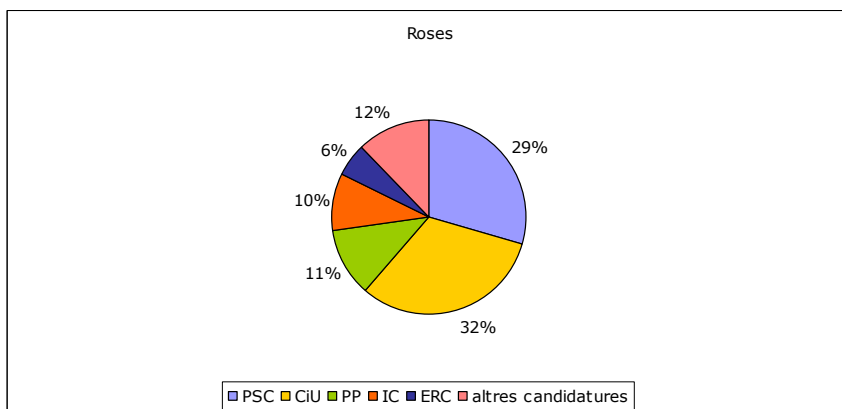
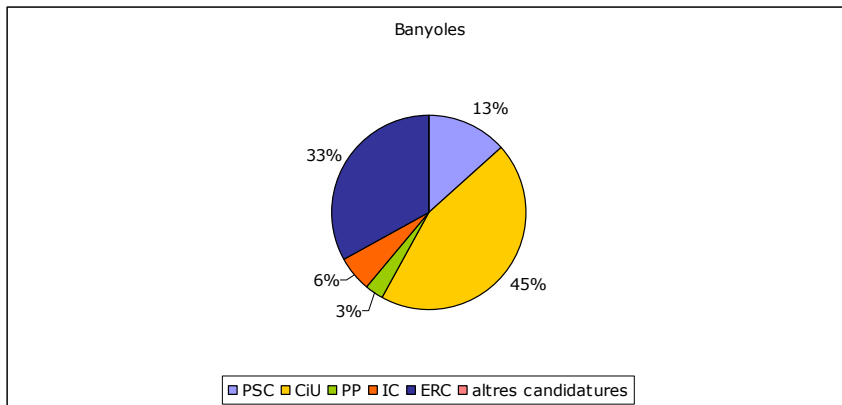
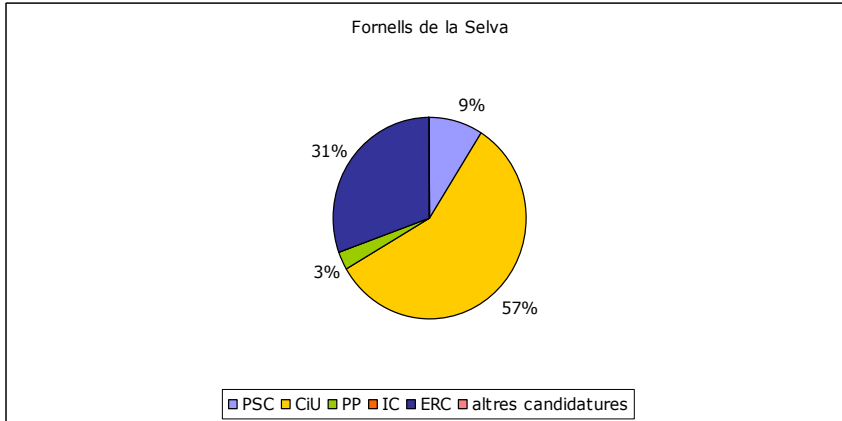
El resultat d'aquestes eleccions es pot veure al Gràfic 5 i mostra el pes de les diferents formacions polítiques en els consistoris municipals.

S'observa que Fornells de la Selva és l'ajuntament que menys problemes ha de tenir per governar doncs el candidat de la coalició de Convergència i Unió (CiU) va guanyar amb un 57.3% dels vots. Aquesta formació també va guanyar a Banyoles però no tant àmpliament doncs el percentatge de vots aconseguit va estar del 44.6% igual que a Fornells de la Selva la formació que va obtenir més vots després de CiU va ser la d'Esquerra Republicana de Catalunya (ERC), que a Banyoles va aconseguir el 33% dels vots i a Fornells de la Selva un 30.6%.

A Roses i Girona no hi ha cap partit que obtingui un recolzament tant fort com l'obtingut per CiU a Fornells de la Selva o Banyoles. A Girona governa el Partit Socialista Català (PSC) amb un suport del 37% dels vots. Per poder governar el PSC va signar el juny de 2007 un pacte de govern amb ERC i Iniciativa per Catalunya (IC).

Els resultats que permeten un govern més en minoria són els assolits per el PSC a Roses doncs només ha aconseguit un 29% dels vots i es va necessitar un pacte entre socialistes, GIR, PP i Iniciativa per poder arrabassar l'alcaldia a CiU, actualment a l'oposició amb un 32% dels vots.

### Gràfic 5: Resultats de les eleccions municipals de 2007



Font: elaboració pròpia a partir de les dades de Idescat. Any 2007

Per poder donar servei a la població els diferents consistoris hauran d'administrar els pressupostos públics resumits a la Taula 8.

Evidentment la quantitat a administrar depèn del nombre d'habitants i del moment econòmic.

Veiem que davant d'un període de crisi com l'actual es poden aprovar uns pressupostos austers, a la baixa, com és el cas de Banyoles l'any 2009 ha optat per aprovar uns pressupostos un 5.43% menys que el del 2008. La política de contenció ha estat la postura adoptada pel consistori de Fornells de la Selva que també ha aprovat uns pressupostos a la baixa doncs el 2008 el pressupost aprovat va ser de 4.562.955€.

Roses i Girona en canvi han optat per una política expansiva amb despesa pública per contrarestar els efectes de la crisi.

L'adopció d'un tipus de política més expansiva o més restrictiva implica que el diferents governs hauran valorat, entre d'altres, el seu grau d'endeutament i la seva capacitat actual d'endeutament. Les despeses financeres futures generades per l'endeutament poden ser importants i representar un percentatge significatiu del pressupost. El deute viu dels ajuntaments gironins (amb una població de 731.864 habitants<sup>7</sup>) a finals de 2008 era de 507 milions d'euros, dels quals pertanyen a Girona 55, a Roses 19, a Banyoles 14 i a Fornells de la Selva 0.5 milions d'euros.

**Taula 8: Resum dels pressupostos dels ajuntaments participants**

| Localitat            | Pressupost 2008 € | Pressupost 2009 € |
|----------------------|-------------------|-------------------|
| Girona               | 97.500.000€       | 103.830.975€      |
| Roses                | 41.061.432 €      | 46.964.200€       |
| Banyoles             | 24.500.000€       | 23.165.875€       |
| Fornells de la Selva | 4.562.955€        | 4.222.385€        |

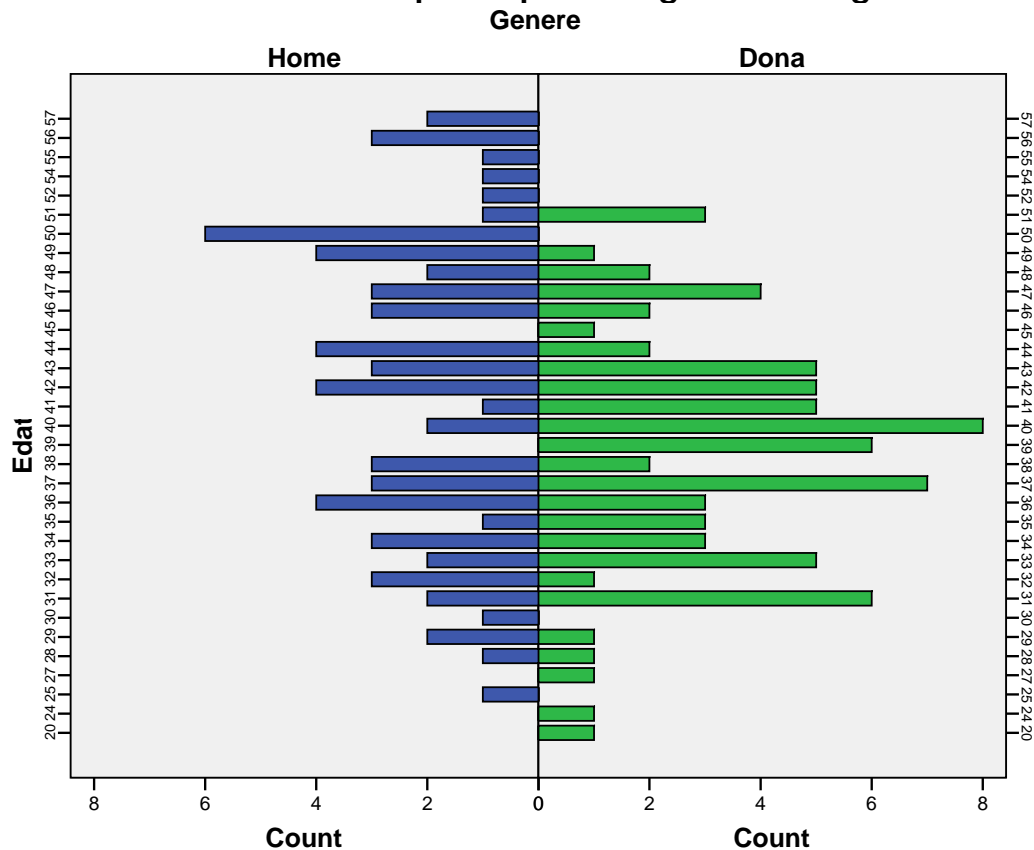
Font: elaboració pròpia a partir de les dades publicades pels ajuntaments a les seves pàgines web.

<sup>7</sup> Ministerio de Hacienda (2009). Informe de deuda viva de las entidades locales a 31/12/2008 (resumen).

## 6. Perfil dels participants

El Gràfic 6 mostra la distribució dels participants segons edat i gènere. Aquesta informació es complementa amb els descriptors recollits en la Taula 9. En total 168 persones han participat en l'estudi distribuïdes d'una manera equilibrada entre home i dones. El participant més jove és una dona de 20 anys i el participant més gran és un home de 57 anys. L'edat mitjana de la dona gira al voltant de 38 anys, mentre la de l'home és de 42 anys més. S'observa que 12 persones no han volgut comunicar el seu gènere.

**Gràfic 6: Distribució dels participants segons edat i gènere**



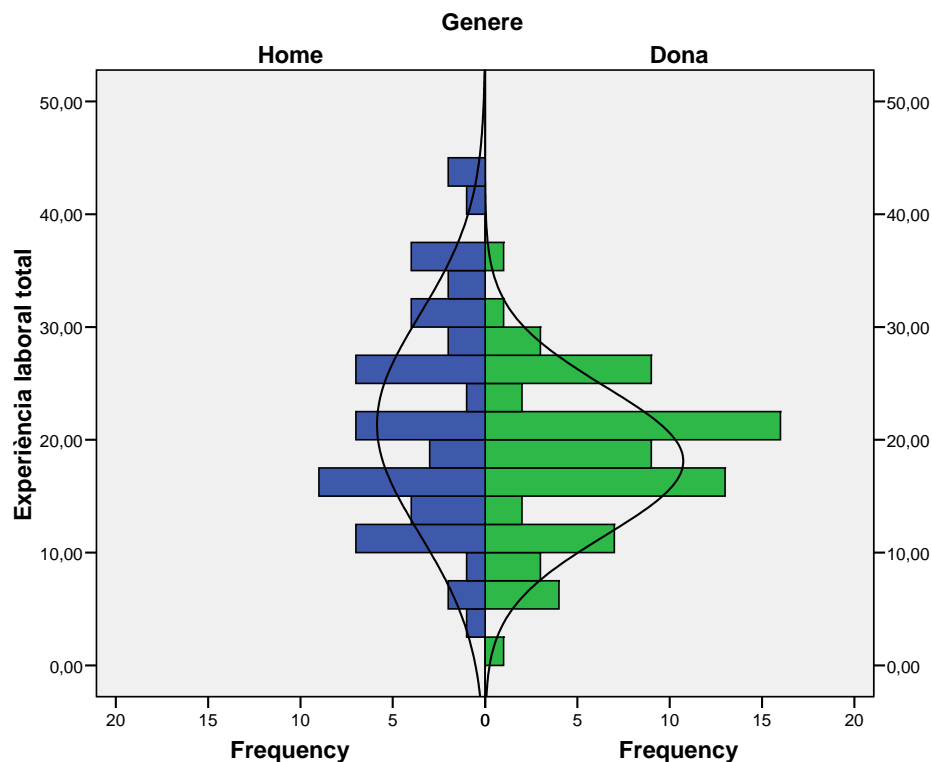
**Taula 9: Característiques bàsiques - EDAT**

|                                 | Casos | Mínim (anys) | Màxim (anys) | Mitjana (anys) | Desviació típica |
|---------------------------------|-------|--------------|--------------|----------------|------------------|
| Total                           | 168   | 20           | 57           | 40,32          | 7,42             |
| <b>Desglossament per gènere</b> |       |              |              |                |                  |
| Dona                            | 81    | 20           | 51           | 38,68          | 6,23             |
| Home                            | 75    | 25           | 57           | 42,24          | 8,27             |

Un altre criteri per caracteritzar els participants és l'experiència laboral total. La informació mostrada en el Gràfic 7 i la Taula 10 situa l'experiència laboral total mitjana en aproximadament 20 anys, dada coherent amb la mitjana d'edat de tots els participants, 40 anys. Els homes participants en l'estudi tenen una experiència laboral total 3 anys més grans que les dones.

És interessant observar que 10 homes tenen una experiència laboral total de més de 30 anys, això només passa en el cas de 2 dones.

**Gràfic 7: Distribució dels participants segons experiència laboral total i gènere**



**Taula 10: Característiques bàsiques – EXPERIÈNCIA LABORAL TOTAL**

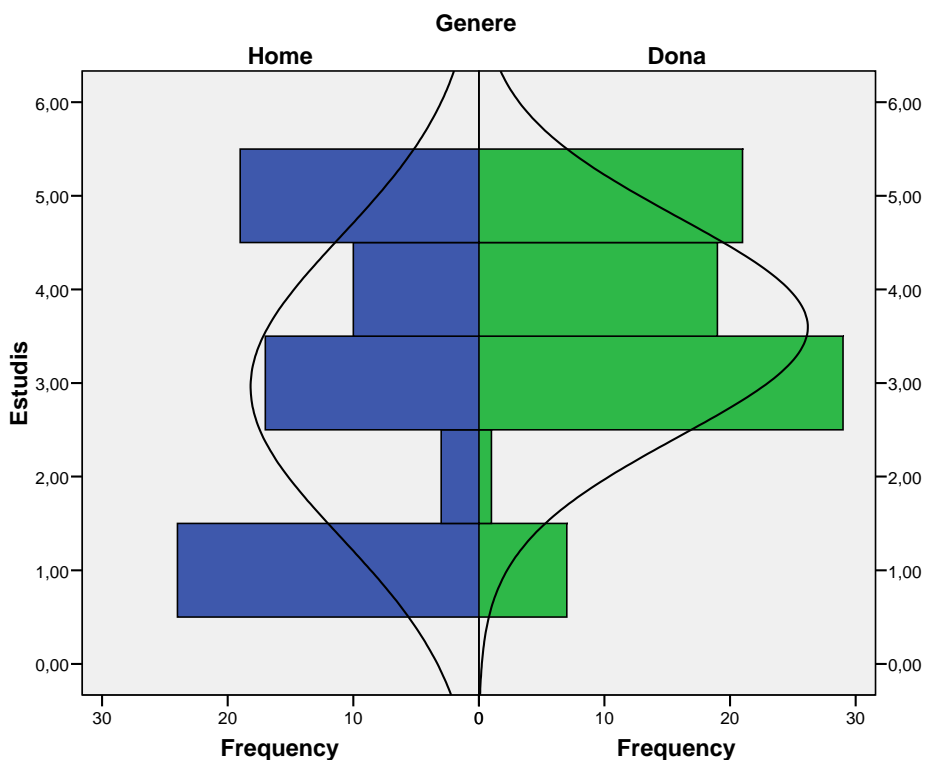
|                                 | Casos | Mínim (anys) | Màxim (anys) | Mitjana (anys) | Desviació típica |
|---------------------------------|-------|--------------|--------------|----------------|------------------|
| Total                           | 168   | 2            | 45           | 19,55          | 8,25             |
| <b>Desglossament per gènere</b> |       |              |              |                |                  |
| Dona                            | 81    | 2            | 35           | 18,11          | 6,60             |
| Home                            | 75    | 4            | 45           | 21,35          | 9,71             |

Escrits previs en el àmbit de la gestió de coneixement estableixen com a futures línies de recerca estudiar la relació entre la educació formal i les competències. És per aquesta raó que s’analiza la distribució dels participants segons grau d’estudis (veure Gràfic 8 i Taula 11).

Dels participants de l’estudi que han complert l’autoavaluació són les dones que tenen, en general, una educació formal més elevada que els homes. Una possible explicació d’aquest fet rau en la tipologia del lloc de treball que homes i dones tenen en els ajuntaments. Un exemple en aquest sentit podria ser el col·lectiu de brigades municipals, típicament associat a homes. Per exercir les seves tasques o accedir en aquest lloc de treball el possible empleat no li són requerits estudis de graus avançats.



**Gràfic 8: Distribució dels participants segons grau d'estudis i gènere**



1 – Primària; 2 – Secundària obligatòria; 3 – Secundària superior; 4 – Universitat grau mig; 5 – Universitat grau superior

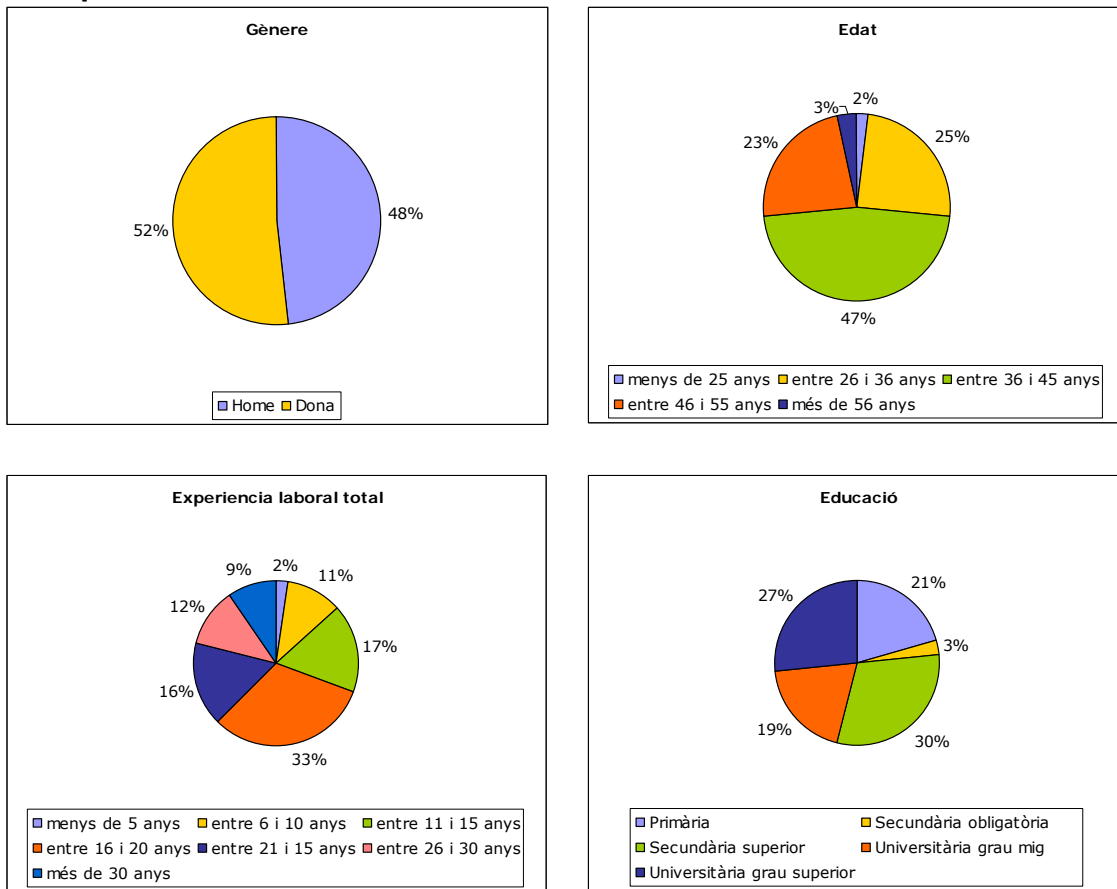
**Taula 11: Característiques bàsiques – ESTUDIS**

|                                 | Casos | Mínim (anys) | Màxim (anys) | Mitjana (anys) | Desviació típica |
|---------------------------------|-------|--------------|--------------|----------------|------------------|
| Total                           | 168   | 1            | 5            | 3,29           | 1,43             |
| <b>Desglossament per gènere</b> |       |              |              |                |                  |
| Dona                            | 81    | 1            | 5            | 3,60           | 1,17             |
| Home                            | 75    | 1            | 5            | 2,96           | 1,60             |

Amb l'objectiu de resumir les característiques bàsiques dels participants s'ha inclòs el Gràfic 9. En resum, els participants en l'estudi es caracteritzen com un col·lectiu:

- Equilibrat** des d'un punt de vista de gènere ja que homes i dones es representen indiferenciadament
- Relativament **jove**, ja que 72% tenen una edat entre 26 i 45 anys
- Experimentat**, ja que dos de cada tres participants tenen una experiència laboral total entre 11 i 25 anys
- Educat**, ja que tres de cada quatre participants tenen una educació superior a la primària i secundària obligatòria

**Gràfic 9: Distribució dels participants segons característiques bàsiques**



Font: elaboració pròpia

La Taula 12 mostra la relació entre les variables bàsiques de perfil descrites en detall anteriorment. Es detecta una relació positiva indiscutible entre l'edat i l'experiència laboral total, doncs com més gran una persona més experiència laboral té. Destaca també la relació negativa entre edat i nivell d'estudis, en els cas dels participants de l'estudi es detecta que com més gran una persona més gran la probabilitat que tingui només estudis primaris i/o secundària obligatòria. La variable gènere confirma els resultats previs, el col·lectiu de dones té estudis superiors, és més jove i té menys experiència laboral total.

**Taula 12: Correlacions entre variables de perfil**

|                           | Gènere    | Edat      | Experiència laboral total | Estudis |
|---------------------------|-----------|-----------|---------------------------|---------|
| Gènere                    | 1         |           |                           |         |
| Edat                      | -,232(**) | 1         |                           |         |
| Experiència laboral total | -,184(*)  | ,775(**)  | 1                         |         |
| Estudis                   | ,224(**)  | -,302(**) | -,318(**)                 | 1       |

\*\* La correlació és significativa al nivell 0,01 (bilateral).

\* La correlació és significativa al nivell 0,05 (bilateral).

## 7. Resultats de l'autoavaluació de competències

Aquest capítol es fonamenta en la informació recollida a través dels dos instruments metodològics utilitzats per dur a terme el present estudi. L'eina d'autoavaluació ha permès recollir la informació presentada en el apartat 7.1. El qüestionari postavaluació ha facilitat la informació necessària pel desenvolupament dels apartats 2, 3 i 4 d'aquest capítol.

### 7.1. Autodiagnosi de competències

Una autoavaluació com la que s'ha presentat permet als participants reconèixer els seus punts forts, fa descobrir els seus punts febles, així com el seu potencial o motivació per millorar competències. Els resultats es mostren segons: el nivell actual de competències (barra blava), el nivell objectiu (barra vermella) i la tensió creativa (la distància entre les dues barres).

Per tenir una visió global del panorama, és interessant observar les tendències de tots els ajuntaments participants, tenint en compte les característiques i la varietat que els caracteritza.

A continuació es detallen en forma de resum les competències considerades punts forts (Gràfic 10) i punts febles (Gràfic 11) de cada un dels ajuntaments participants.

Es detecten les competències **iniciativa** (percepció d'oportunitats, aprofitament d'oportunitats i habilitat per crear noves oportunitats), **honradesa** (honradesa i ètica professional), **consciència emocional** (habilitat per a reconèixer, entendre i analitzar els propis sentiments) i **desenvolupament dels altres** (identificació de les necessitats de desenvolupament dels altres i promoció de les seves capacitats) com a punt fort dels 168 participants.

És la mateixa organització/ajuntament que ha de fer una interpretació adequada d'aquests punts forts i determinar l'encaix amb els objectius finals de la institució. Una possible direcció d'actuació apunta en la línia de definir incentius i recompenses per fomentar les competències en **iniciativa** i en **compromís**.

Els resultats mostren com a punt feble destacat i un concepte en el que tots els participants coincideixen, és la competència de **tolerància a l'estrès** (habilitat per tractar situacions i assumptes desfavorables, durs i estressants així com emocions fortes). La segueixen la **competència lingüística**, **construcció de relacions**, **optimisme**, **comprensió dels altres**, etc.

En segon lloc, és interessant observar la varietat de competències amb més marge de millora. Tenint en compte la varietat dels participants i dels seus

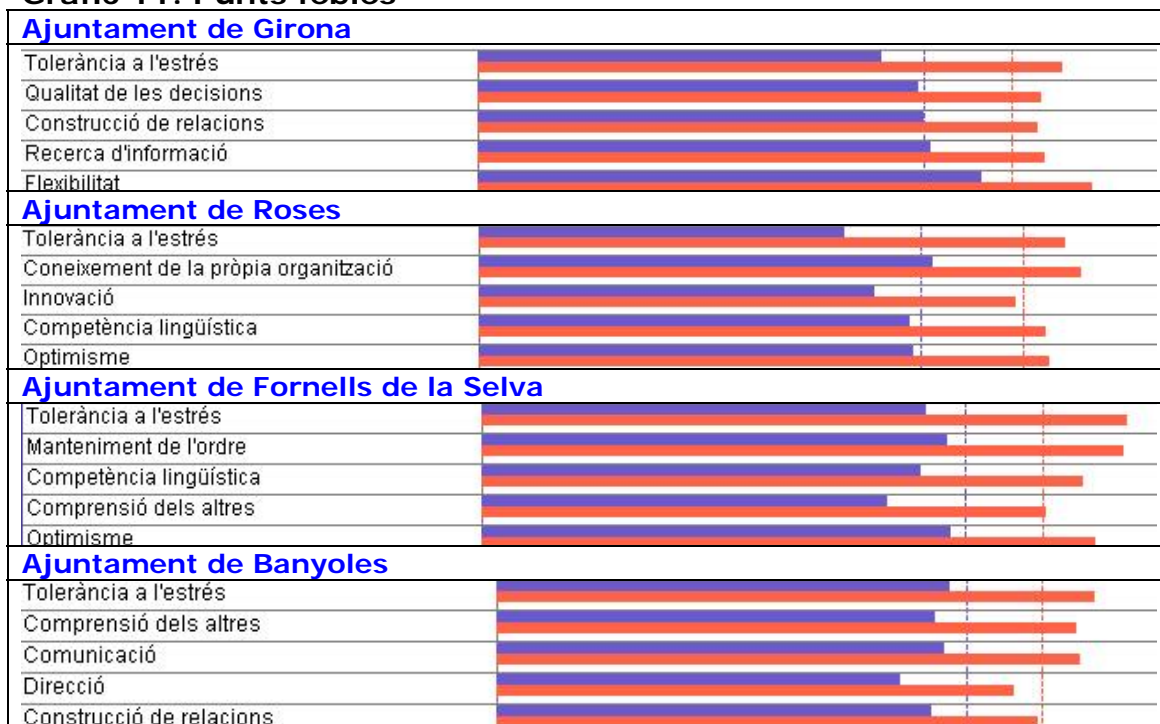
corresponents ajuntaments aquest resultat mostra la necessitat de realitzar un anàlisi individualitzat i aprofundit orientat a les necessitats de cada entitat/organització.

**Gràfic 10: Punts forts**



Font: elaboració pròpia

**Gràfic 11: Punts febles**



Font: elaboració pròpia

Un aspecte interessant a estudiar és la relació que pot haver entre les diferents competències avaluant la tensió creativa. En conseqüència, es

proposen trobar les incògnites de l'afirmació "Les persones que de cares al futur volen millorar la **competència A** també volen millorar les **competència B, C, etc...**". La Taula 1 de l'Annex 6 recull les correlacions corresponents entre les 30 competències considerades. El comentari general apunta en la direcció d'una forta correlació de tots els ítems considerats. Són la competència lingüística i l'eficiència productiva que mostres patrons de comportament diferents d'aquesta tendència general. Una reflexió més aprofundida es troba en l'apartat de futures línies de recerca.

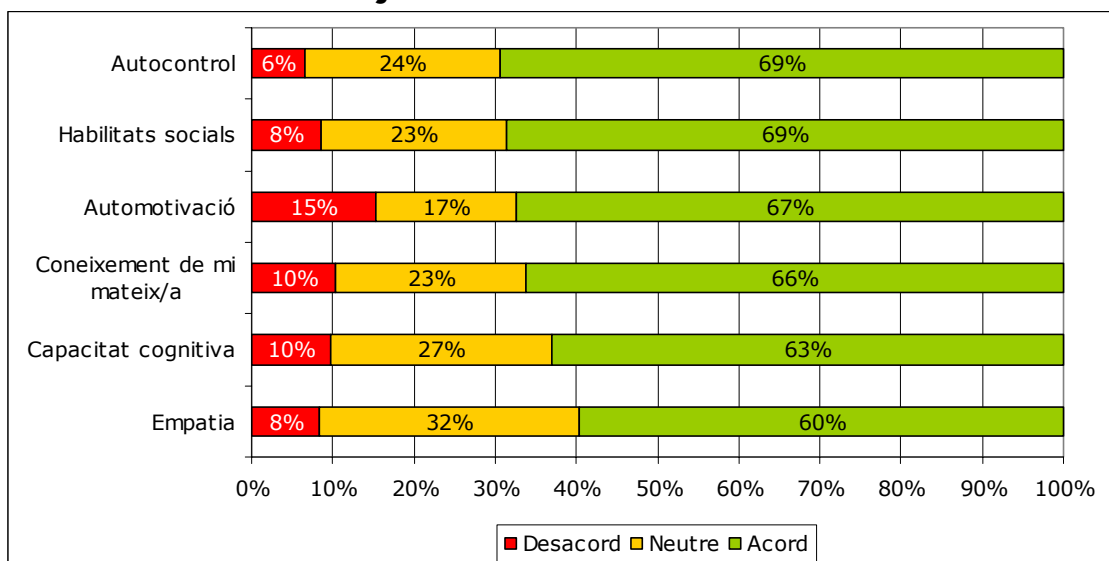
## 7.2. Validesa subjectiva de l'autoavaluació

Com que es presenta una nova eina per a l'autoavaluació d'un conjunt complex de competències, es considera oportú analitzar com els participants avaluen la validesa de l'eina, fet que s'ha pogut realitzar amb el qüestionari postavaluació. Els participants han respost a la pregunta: "Considero que l'eina avalua correctament els nivells actuals i objectius de les meves competències". Les respostes, expressades a partir d'una escala de valoració estàndard Likert, de 1 - Totalment en desacord al 7 - Totalment d'acord, indiquen nivells substancials d'aprovació per a les competències personals tal com es pot veure en el Gràfic 12.

Aproximadament un 70% dels participants hi està d'acord o molt d'acord, mentre que el nombre de participants en desacord varia entre aproximadament 6% a 15% segons grups de competències.

Aquest fet demostra que el programa Cycloid és generalment considerat com una eina vàlida a l'hora d'analitzar les competències personals i socials dels participants.

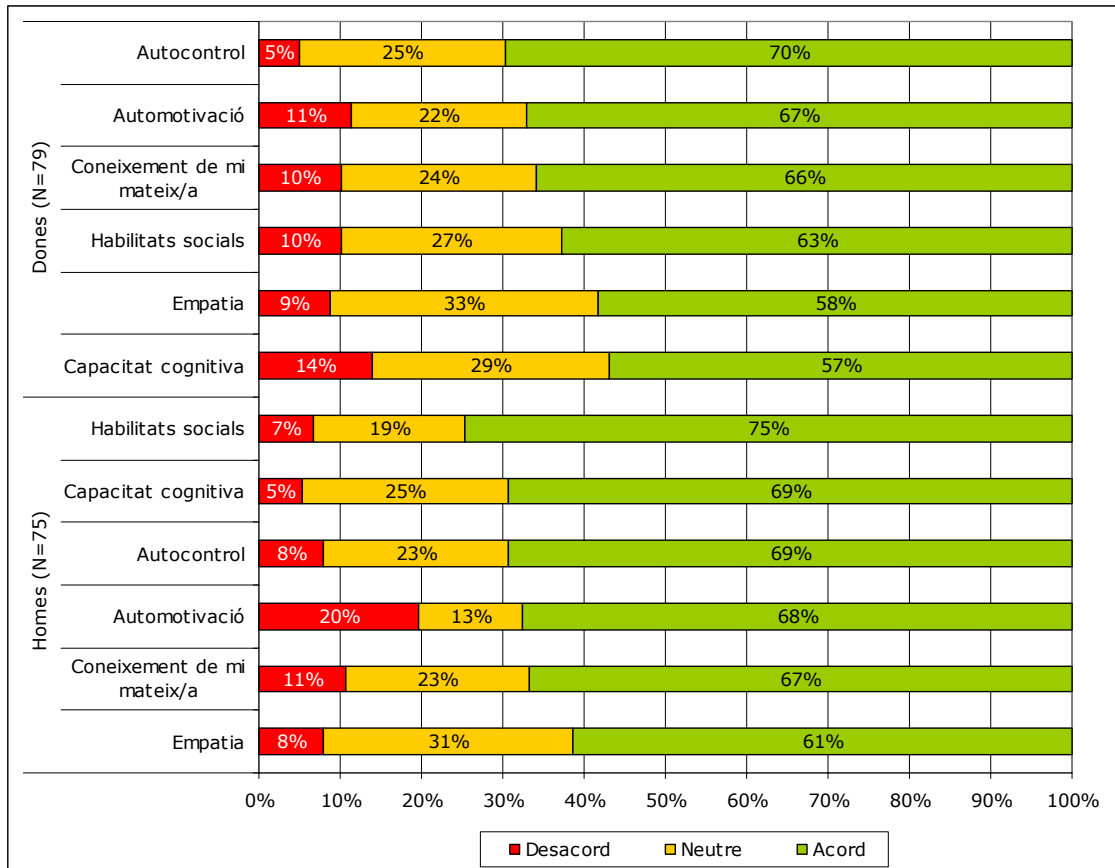
**Gràfic 12: Validesa subjectiva de l'eina**



Taula elaborada a partir del recompte de respostes, on: Desacord inclou les respostes 1, 2, 3; Neutre inclou les respostes 4; Acord inclou les respostes 5, 6 i 7.

Un anàlisi de la validesa subjectiva per gènere (veure Gràfic 13) mostra que dones i homes atorguen puntuacions diferents representant el grau d'acord amb l'avaluació per grups de competències. Encara que les diferències són mínimes, els homes creuen que l'eina avalua més correctament les habilitats socials i la capacitat cognitiva, mentre les dones estan més d'acord pels grups de competències d'autocontrol i automotivació.

**Gràfic 13: Validesa subjectiva de l'eina segons gènere**

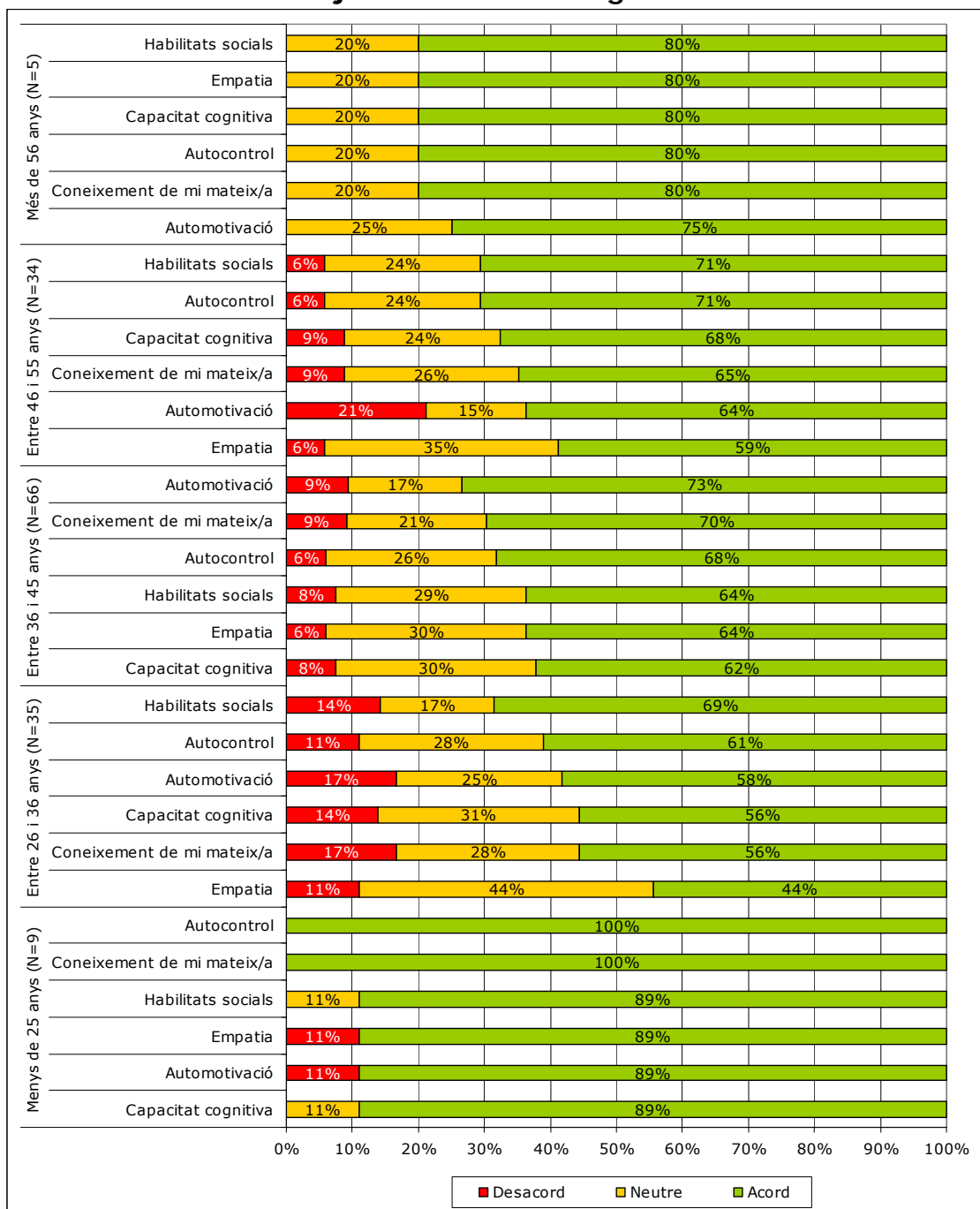


Font: elaboració pròpia

Pel que fa la validesa subjectiva per trams d'edat, deixant a banda les categories d'extremes (menys de 25 anys i més de 56 anys) pel número limitat de casos, el Gràfic 14 mostra una coincidència pel que fa el grau d'acord entre els participants de 26 a 35 anys i 46 i 55 anys atorgant nivells d'acord més elevats als grups de competències d'habilitats socials i autocontrol, en aquest cas. El col·lectiu restant considera que CYCLOID avalua més correctament els grups de competències d'automotivació i coneixement d'un mateix.

Per altra banda, els nivells més elevats de desacord el reben les competències d'automotivació donat pel grup entre 46 i 55 anys, automotivació i coneixement d'un mateix atorgat pel grup de entre 26 i 35 anys.

**Gràfic 14: Validesa subjectiva de l'eina segons edat**

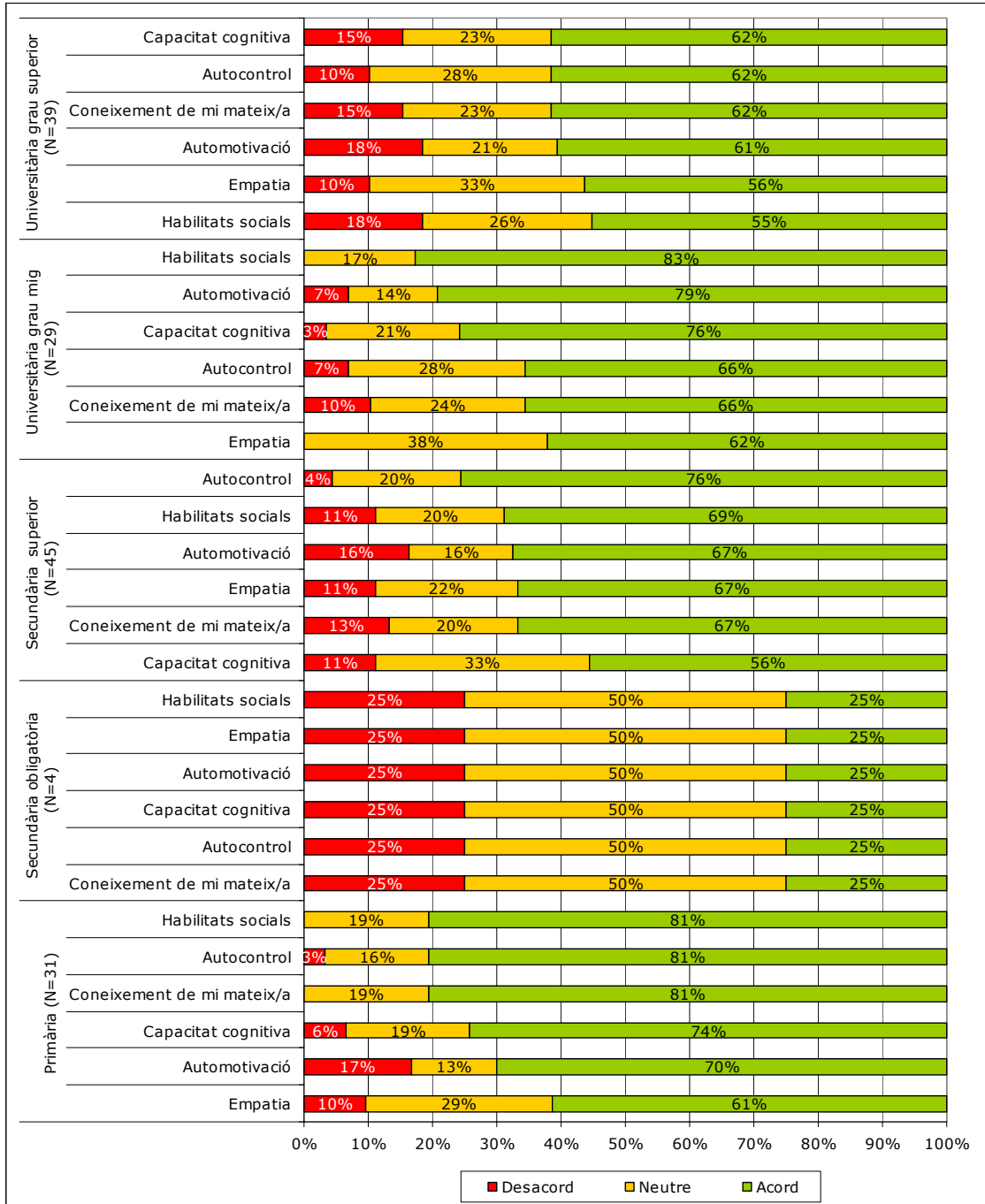


Font: elaboració pròpia

L'anàlisi de la validesa subjectiva per estudis (veure Gràfic 15), eliminant la segona categoria pel número limitat de casos, dona resultats de grau d'acord que varien entre aproximadament un 60% - participants amb estudis universitaris de grau superior- i un 80% - participants amb estudis primaris i participants amb estudis universitaris de grau mig.

En resum, considerem CYCLOID una eina vàlida a l'hora d'analitzar les competències personals i socials ja que els participants atorguen graus d'acord elevat als resultats que proporciona.

**Gràfic 15: Validesa subjectiva de l'eina segons estudis**



Font: elaboració pròpia

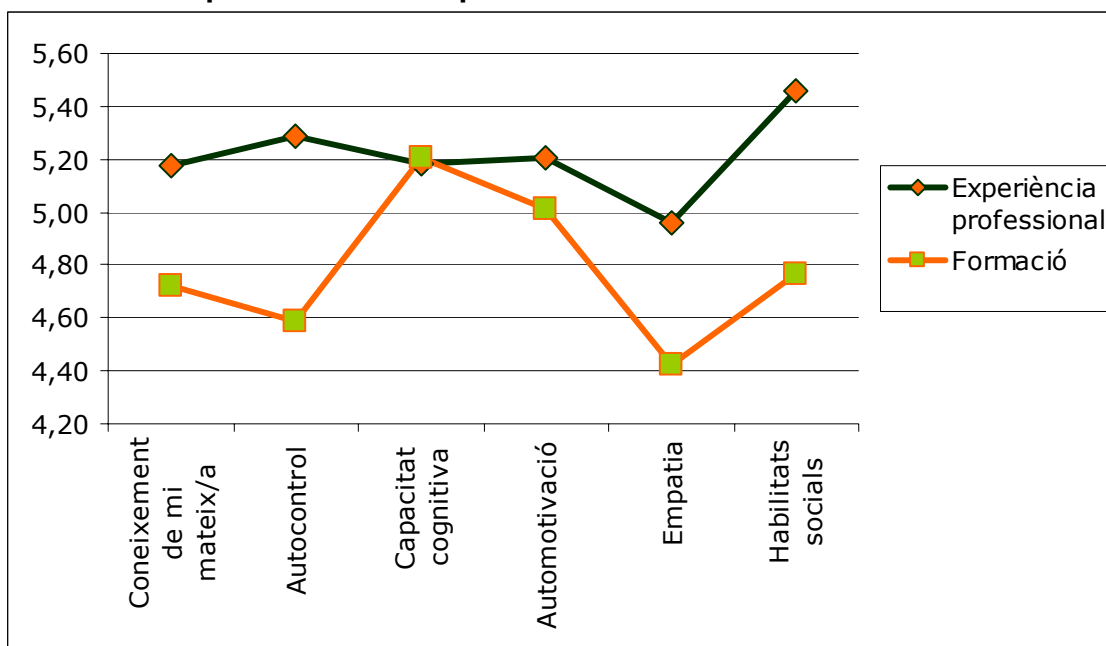
### 7.3. Contribució de l'experiència professional i la formació en el desenvolupament de les competències

Tant l'experiència professional com la formació són eines que ajuden a desenvolupar les competències.



Els participants han valorat utilitzant una escala de valoració estàndard Likert, de 1 – No contribueix gens al 7 – Contribueix molt. Per fer-ho han respost a les preguntes: “Valora en quin grau l'experiència professional ha influït en les teves competències” i “Valora en quin grau la formació ha influït en les teves competències”. Els resultats de les seves valoracions es mostren en el Gràfic 16.

**Gràfic 16: Contribució de l'experiència professional i la formació al desenvolupament de competències**



Font: elaboració pròpia

Destaca la importància de l'experiència professional valorada per sobre la importància de la formació. Tan sols en el cas del grup de competències de capacitat cognitiva que els participants atribueixen una puntuació similar expressant el fet que per el seu desenvolupament són igual d'importants l'experiència professional i la formació.

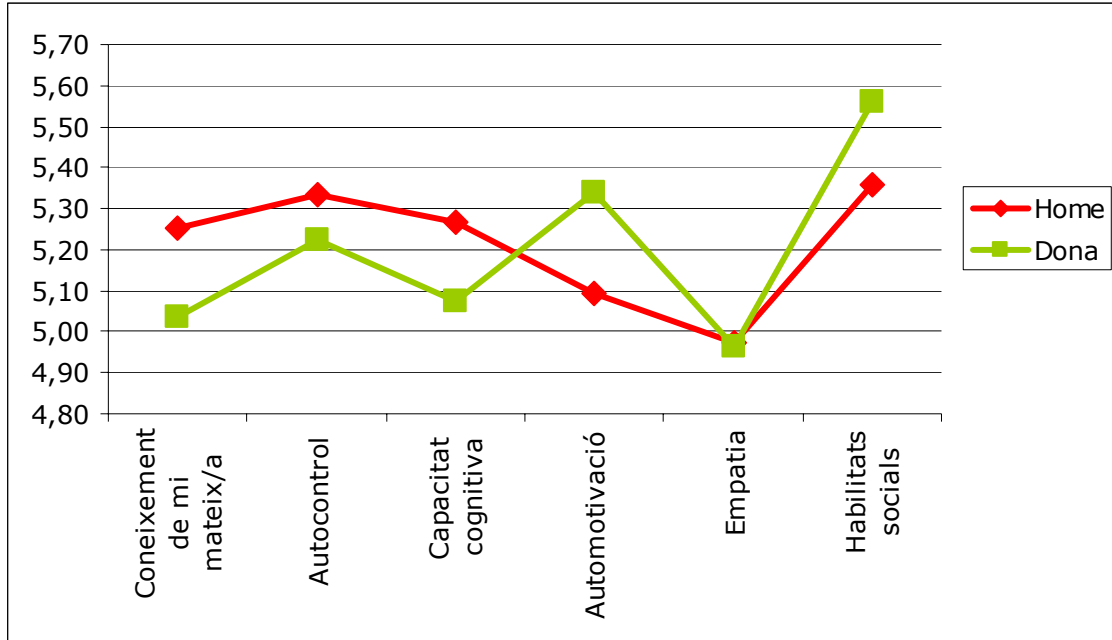
### **7.3.1. Contribució de l'experiència professional al desenvolupament de competències**

Un anàlisi més detallat de la contribució de l'experiència professional al desenvolupament de competències per gènere es recull en el **Gràfic 17**. És interessant observar que les dones atorguen una puntuació superior (comparat amb homes i comparat entre els diferents grups de competències) a les competències agrupades en el grup d'habilitats socials. Homes i dones coincideixen que l'experiència professional al que més contribueix a desenvolupar són les competències comunicació, gestió de conflictes, direcció, lideratge, construcció de relacions i la col·laboració.

És el col·lectiu més jove el que dona una puntuació 5 del 6 grups de competències. El Gràfic 18 mostra una forta coincidència entre tots els

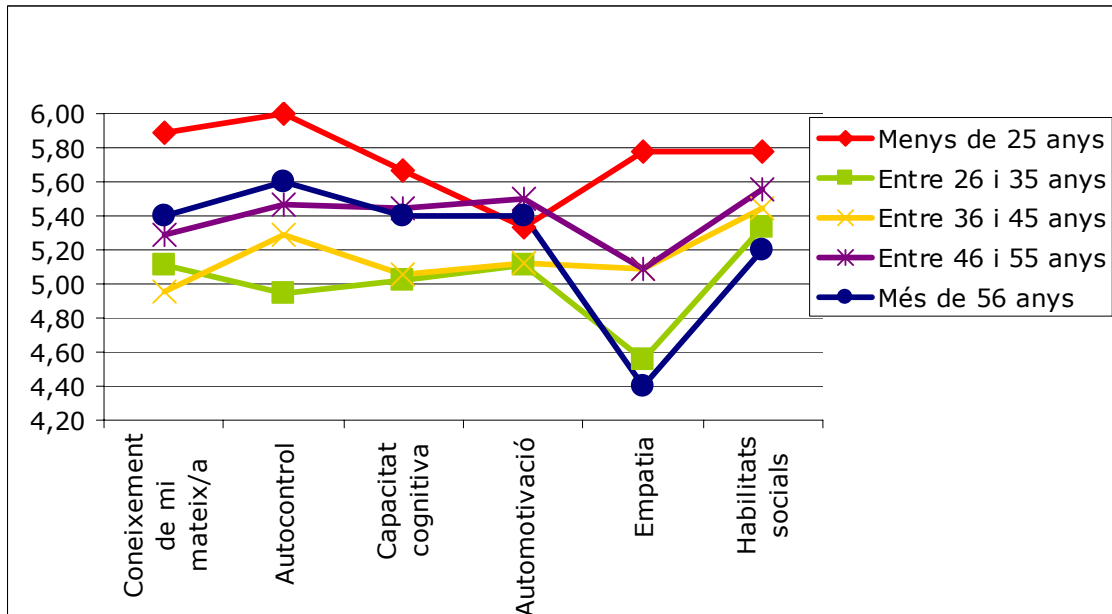
trams d'edat que l'experiència professional contribueix menys a desenvolupar les competències agrupades sota empatia i contribueix més a desenvolupar les d'autocontrol.

**Gràfic 17: Contribució de l'experiència professional al desenvolupament de competències segons gènere**



Font: elaboració pròpia

**Gràfic 18: Contribució de l'experiència professional al desenvolupament de competències segons edat**

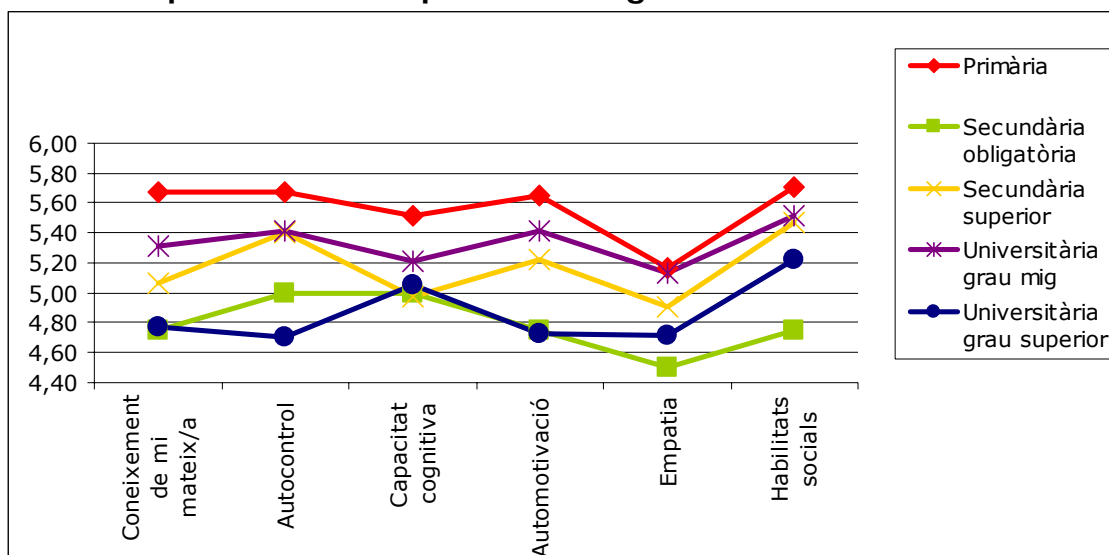


Font: elaboració pròpia

Un anàlisi de la contribució de l'experiència professional al desenvolupament de competències segons graus d'estudis mostra puntuacions molt similars entre els col·lectius amb educació primària, secundària superior i universitària grau mig. En aquest cas és el col·lectiu

amb estudis primaris que atorga puntuacions més elevades als grups de competències. No es detecten diferències comparat amb resultats anteriors, doncs l'empatia representa l'extrem inferior - l'experiència professional contribueix menys- i les habilitats socials l'extrem superior - l'experiència professional contribueix molt.

**Gràfic 19: Contribució de l'experiència professional al desenvolupament de competències segons estudis**



Font: elaboració pròpia

### 7.3.2. Contribució de la formació al desenvolupament competències

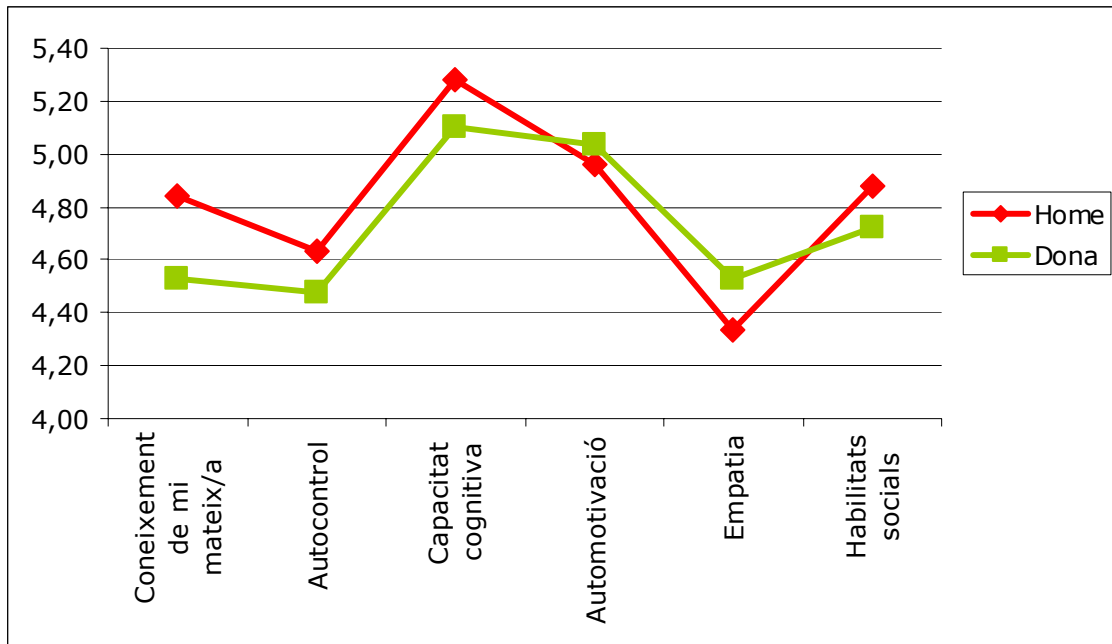
A continuació es mostra la percepció dels participants sobre l'aportació de la formació al desenvolupaments dels grups de competències considerats.

El Gràfic 20 ensenya la relació evident entre la formació i les competències relatives a la capacitat cognitiva, que engloba el pensament analític, pensament conceptual i competència lingüística. Els homes puntuen per sobre de la puntuació atorgada per les dones 4 de les 6 grups de competències. Autocontrol i empatia són els grups de competències menys afectades per la formació segons els participants. És interessant destacar les habilitats socials com a possible camp de desenvolupament aconseguït a través de la formació, en tercera posició, després de l'automotivació.

El Gràfic 21 fa referència als diferents col·lectius agrupats segons edat i la seva percepció sobre l'aportació de la formació al desenvolupament de competències. És el col·lectiu de més de 56 anys que té una visió diferent a la dels altres grups, situant l'autocontrol com a camp amb més possibilitats de desenvolupament a càrrec de la formació. Els altres col·lectius puntuen similar per importància els grups de competències de capacitat cognitiva i automotivació com a possibles camps de desenvolupament a través de la formació.

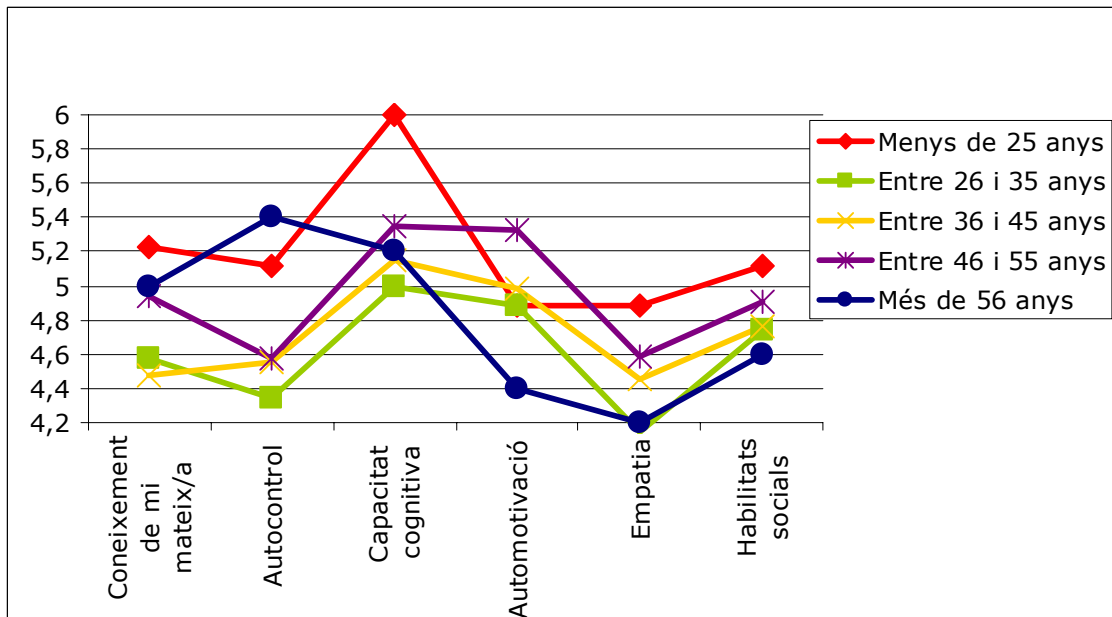
El Gràfic 22 mostra tendències molt similars pe a tots els grups de competències, per tan el grau d'estudis no és una variable que afecti la percepció de la importància de la formació en el desenvolupament de competències.

**Gràfic 20: Contribució de la formació al desenvolupament de competències segons gènere**



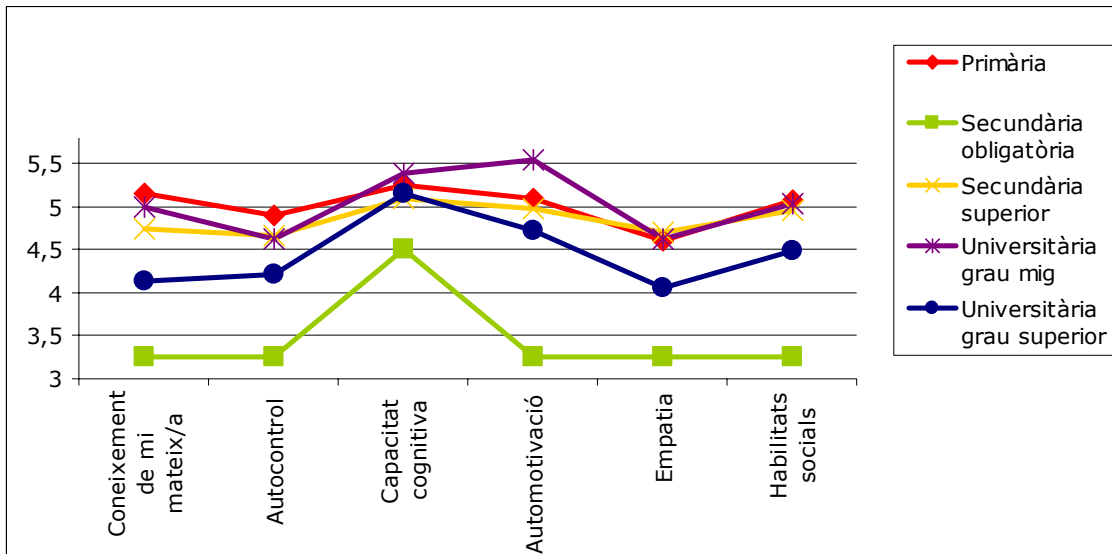
Font: elaboració pròpia

**Gràfic 21: Contribució de la formació al desenvolupament de competències segons edat**



Font: elaboració pròpia

**Gràfic 22: Contribució de la formació al desenvolupament de competències segons estudis**

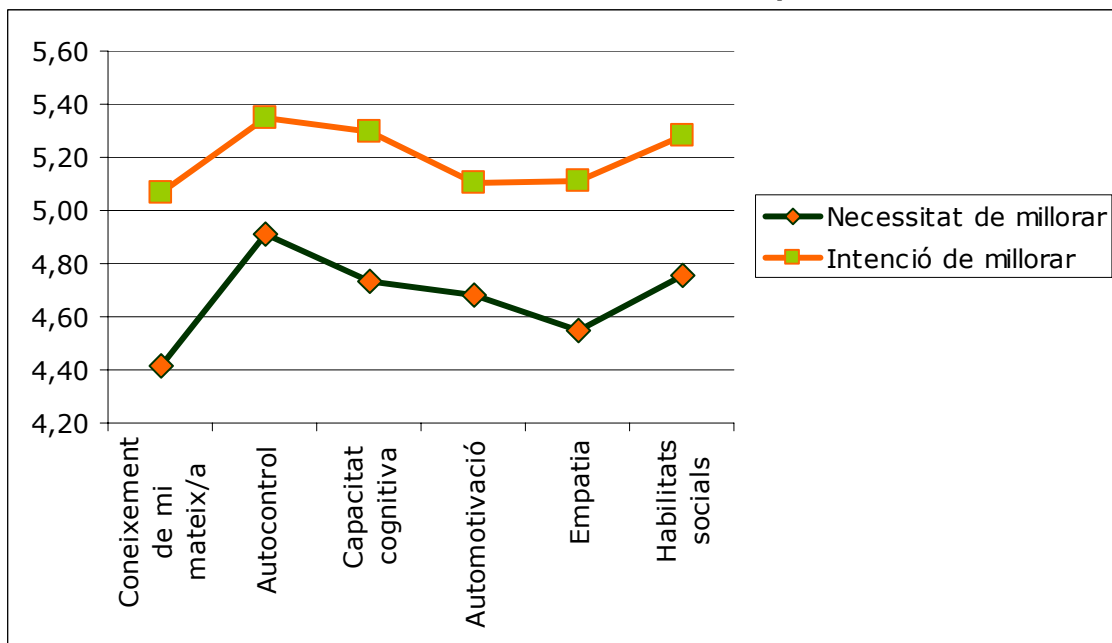


Font: elaboració pròpia

#### 7.4. Actitud i intenció de millorar les competències

També s'han volgut buscar indicis de si l'autoavaluació genera canvis positius en l'actitud. Per fer-ho s'ha utilitzat una escala de valoració estàndard Likert, de 1 - Totalment en desacord al 7 - Totalment d'acord. Per fer-ho han valorat les següents afirmacions: "L'avaluació m'ha fet veure que em convindria millorar" i "Tinc intenció de fer esforços per millorar en alguna de les competències a mig termini". Els resultats de les seves valoracions es mostren i es comenten a continuació.

**Gràfic 23: Actitud i intenció de millorar les competències**



Font: elaboració pròpia

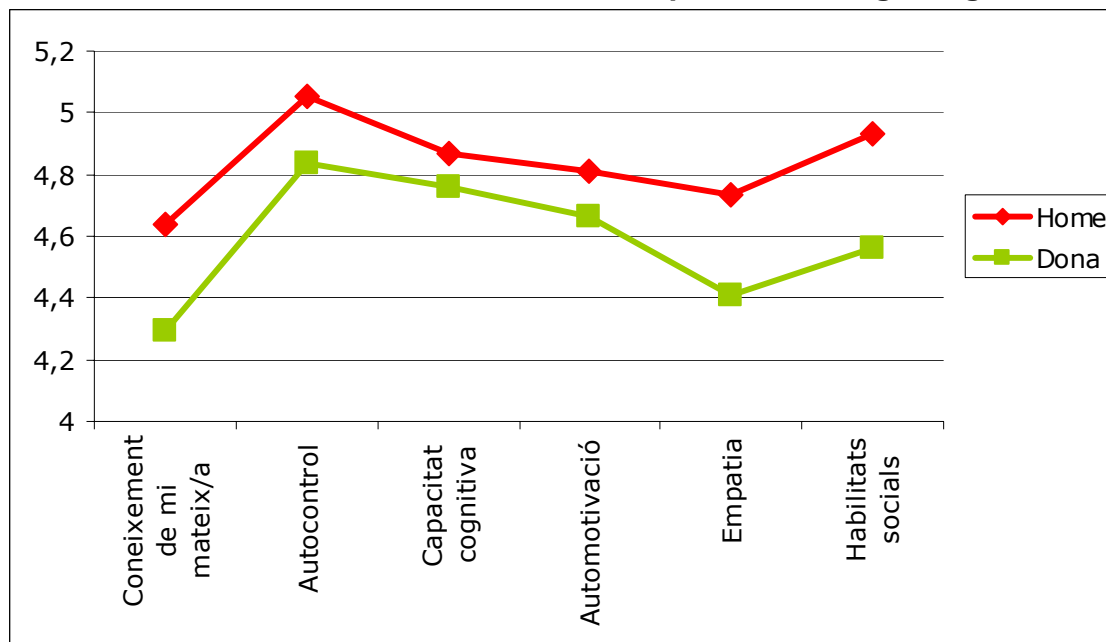
El Gràfic 23 mostra tendències molt similars amb un diferencial quasi constant entre la necessitat i la intenció de millora, situant la intenció real de voler fer esforços sempre per sobre de la necessitat de millora. L'ordre de prioritats entre els diferents grups de competències pel que fa aquesta intenció de millora és, de més a menys, autocontrol, capacitat cognitiva, habilitats socials, empatia, automotivació i coneixement de mi mateix.

### 7.4.1. Necessitat de millora

En aquest apartat s'analitza la percepció de necessitat de millora segons el perfil dels participants.

El Gràfic 24 mostra que els homes perceben una necessitat més alta que les dones de millorar les competències, en general. El mateix gràfic capta les prioritats. Els tres grups prioritaris, amb una mitjana de puntuació més elevada, per homes són: autocontrol, habilitats socials i capacitat cognitiva, mentre que per les dones són l'autocontrol, la capacitat cognitiva i l'automotivació els grups de competències on més necessitat de millora es percep.

Gràfic 24: Necessitat de millorar les competències segons gènere

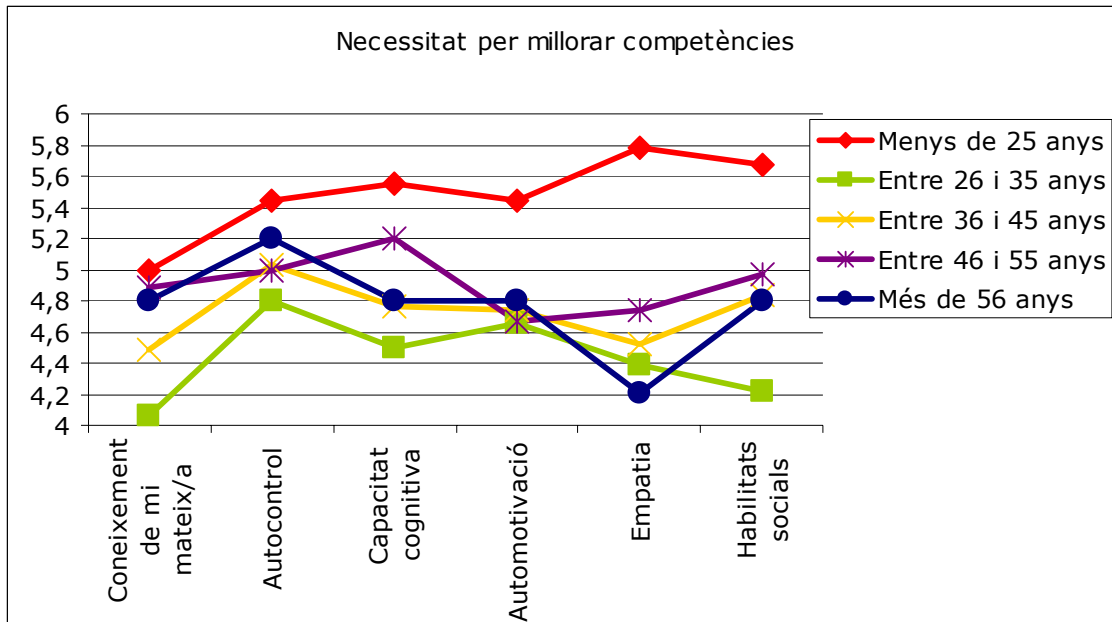


Font: elaboració pròpia

Pel que fa la valoració de la necessitat de millora pels diferents trams d'edat (Gràfic 25) es mostra que el col·lectiu més jove és el que presenta un patró diferent comparat amb els altres categories. Un aspecte general és la percepció de més necessitat segurament explicada per la mateixa variable d'edat que fa sentir aquest grup de

persones amb més potencial de millora. Un altre aspecte fa referència a l'ordre de prioritats de grups de competències. Aquest grup vol millorar en primer lloc l'empatia, posicionada més aviat cap a la part baixa de prioritats dels altres grups, les habilitats socials en segon lloc i la capacitat cognitiva en tercer lloc. Els altres col·lectius per edats prioritzen l'autocontrol i la capacitat cognitiva. És interessant observar la poca importància que tenen les habilitats socials per les persones amb edat entre 26 i 35 anys i els de més de 56 anys.

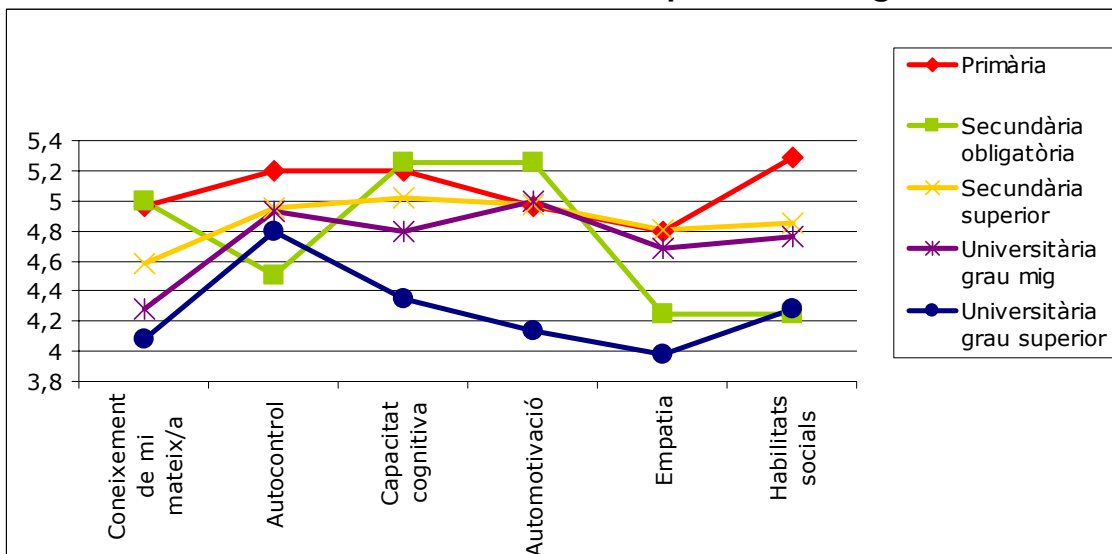
**Gràfic 25: Necessitat de millorar les competències segons edat**



Font: elaboració pròpia

La diferenciació de la necessitat de millorar les competències segons estudis es representa gràficament en el Gràfic 26.

**Gràfic 26: Necessitat de millorar les competències segons estudis**



Font: elaboració pròpia

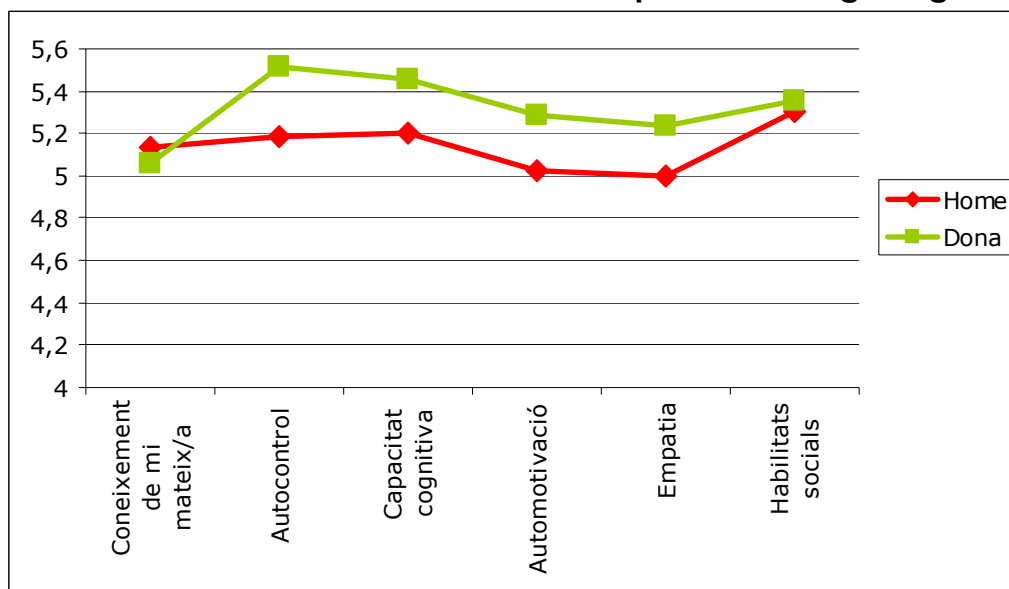
El col·lectiu amb tendències diferents dels altres, en aquest cas, és el de les persones amb estudis primaris, que detecten una necessitat de millorar en primer lloc el grup de competències d'habilitats socials, autocontrol en segon lloc i capacitat cognitiva en tercer lloc. Pel altres col·lectius els grups de competències de capacitat cognitiva i automotivació ocupen les primeres dos posicions en mitjana de puntuació. És interessant observar com la necessitat de millorar de competència d'autocontrol puja en importància segons el grau d'estudis.

### 7.4.2. Intenció de millora

S'ha volgut prestar atenció no només a la necessitat de millora com part de consciència sobre possibles mancances, sinó també a la intenció real de fer esforços per millorar aquests aspectes. En aquest apartat es presenten els resultats desglossats pels diferents perfils.

El Gràfic 27 mostra clarament que, en general, són les dones que tenen més intenció de fer esforços per millorar les competències. Aquest fet és fins a cert punt sorprenent ja que anteriorment eren els homes que han detectat una necessitat més elevada de millorar. Els àmbits prioritaris per a homes són, en ordre d'importància decreixent, habilitats socials, capacitat cognitiva i autocontrol, pel col·lectiu de dones autocontrol ocupa la primera posició, capacitat cognitiva la segona i habilitats socials la tercera.

**Gràfic 27: Intenció de millorar les competències segons gènere**



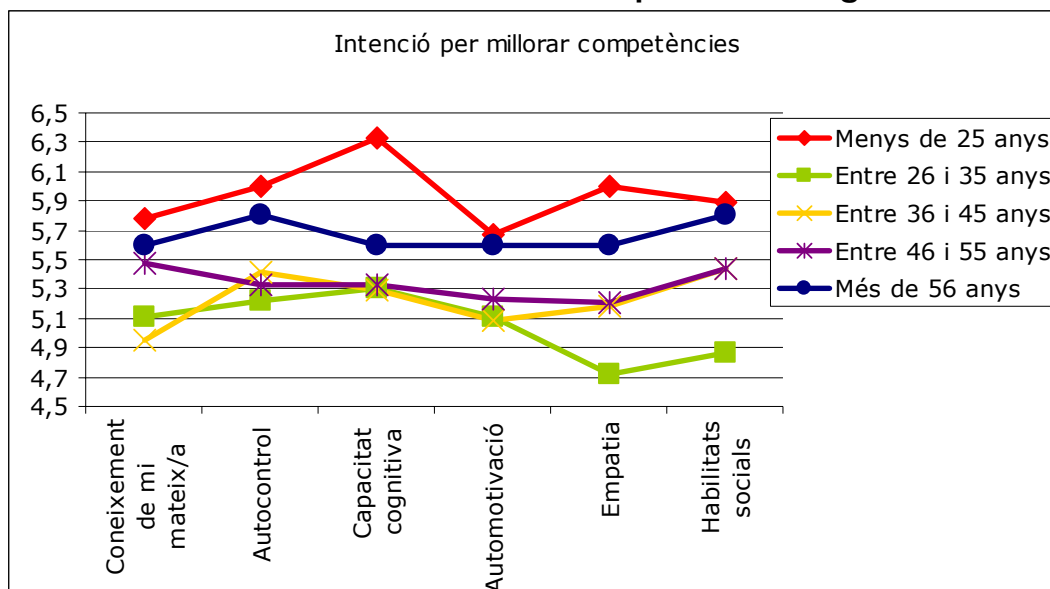
Font: elaboració pròpia

Una altra vegada es confirma la importància del grup de competències d'autocontrol, ja que quatre dels cinc col·lectius



diferenciats per edats coincideixen sobre la intenció de fer esforços en millorar-ho (Gràfic 28). La capacitat cognitiva és important pels més joves i menys important per les persones amb més edat. Una tendència contrària s'observa pel grup d'habilitats socials, menys valorades pels joves i més pels grans en termes d'esforços reals per la seva millora.

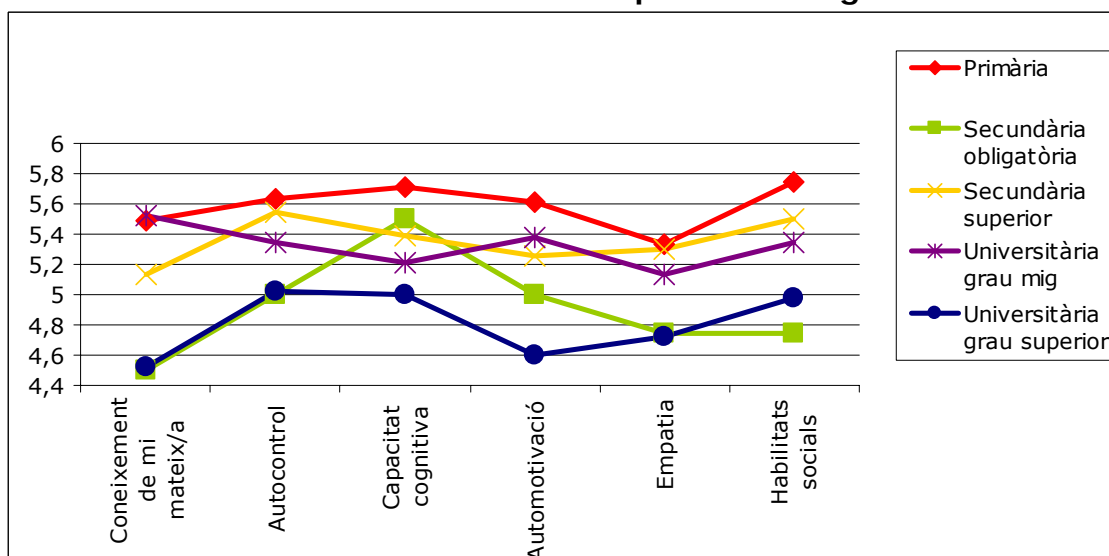
**Gràfic 28: Intenció de millorar les competències segons edat**



Font: elaboració pròpia

El Gràfic 29 mostra la intenció d'esforç pels diferents graus d'estudis. S'observa que els grups amb menys graus d'estudis –primària, ESO- i amb més estudis –universitat grau superior- prioritzen la capacitat cognitiva i les habilitats socials.

**Gràfic 29: Intenció de millorar les competències segons estudis**



Font: elaboració pròpia

## 8. Les limitacions pel desenvolupament de competències

El desenvolupament de les carreres professionals es troba en un moment de discussió interessant.

Actualment s'encoratja a que les persones dirigeixin el seu propi futur i que es considerin personal que treballa per compte propi (autònoms) que ha de desenvolupar, partint de les pròpies competències i habilitats, el nou conjunt de competències necessàries per la seva carrera professional (Bridges, 1995).

Però, on resideix la responsabilitat del desenvolupament de la carrera professional en l'organització o l'individu? És molt interessant analitzar la percepció que els individus tenen sobre aquest tema, perquè pot ajudar a establir un nou marc conceptual i aportar nous elements de decisió als responsables.

Quan el treballador situa el desenvolupament de la carrera professional en si mateix, realitzarà aquelles activitats que maximitzin la seva utilitat. I destinarà més freqüentment recursos propis per al desenvolupament de competències. Tanmateix, les competències desenvolupades poden no ser útils ni necessàries per l'organització. Exemples habituals podrien ser, la realització d'un postgrau amb l'objectiu de canviar d'empresa, o l'assistència a cursos específics que no són necessaris per al desenvolupament de les seves funcions actual i futures.

En el punt mig situaríem el conjunt de persones per les quals l'organització i l'individu assoleixen un grau de corresponsabilitat en el desenvolupament de competències i s'accepta un equilibri on l'individu aporta recursos i l'organització també aporta recursos al desenvolupament de la carrera professional.

Aquesta dualitat es va fer visible durant la recollida de dades. L'equip investigador s'ha trobat amb una petició (que ja s'havia produït en un altre estudi) on el participant, un cop ha realitzat el test amb la plataforma sol·licita una segona clau d'accés. En demanar el motiu, el participant al·lega que ho volia repetir en un context personal. Considera que el conjunt de competències que vol millorar en un context personal (social-familiar-individual) és molt diferent del que necessita pel seu context laboral.

Les entitats utilitzen altres mitjans i apliquen esforços per garantir que la inversió en aquests recursos no es perd, per exemple, per l'abandonament de l'organització. Per reduir la intenció de marxar i augmentar el compromís es treballa en la relació directa que existeix entre la satisfacció laboral i la percepció de justícia que els treballadors tenen de l'organització.

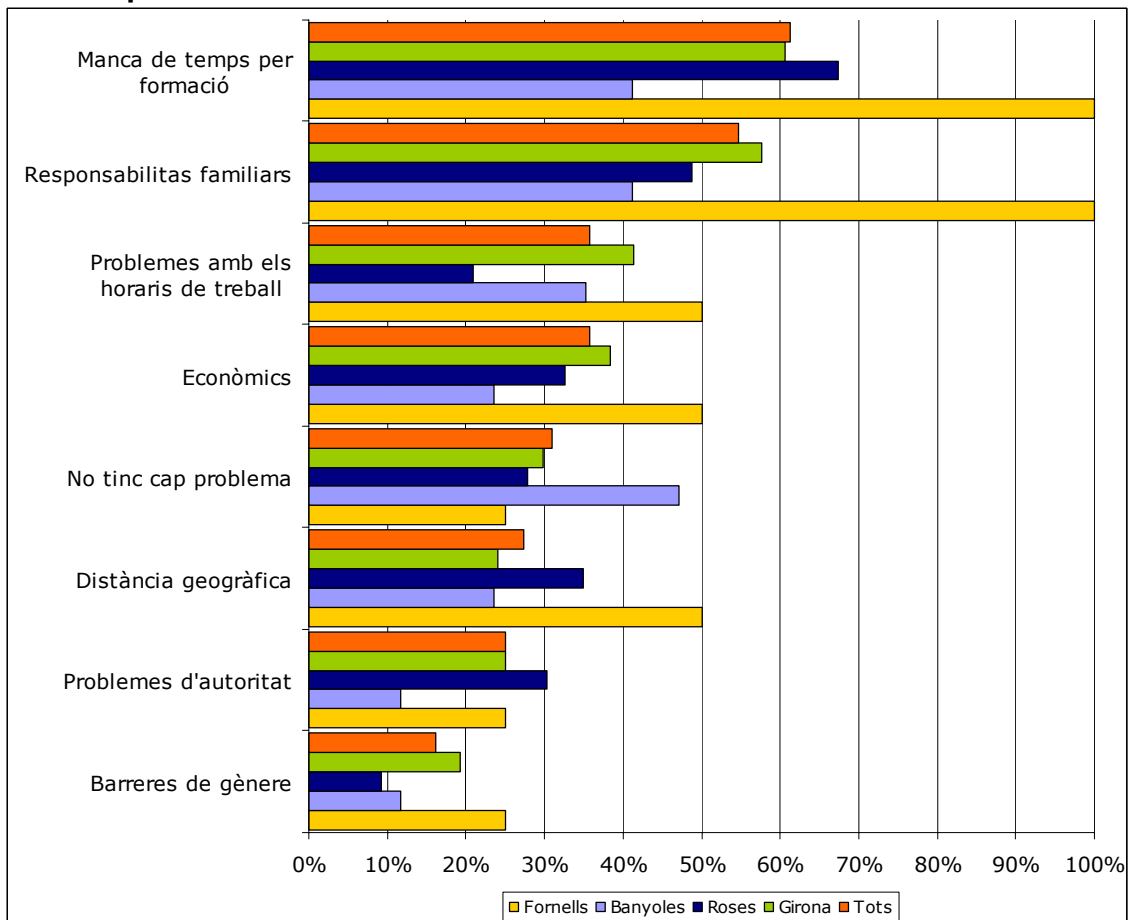
Per valorar l'existència d'obstacles pel desenvolupament adequat de les competències i per tant per la promoció professional de les persones que realitzen aquestes tasques, s'ha inclòs una pregunta en el qüestionari post-enquesta formulada de la següent manera "Prioritzi de l'1 al 3 els problemes que actuïn com a barrera/limitació en el procés de desenvolupament de competències (1 el més important)".

El tipus de barreres per al desenvolupament de competències que es perceben faciliten molta informació sobre la l'equilibri entre la vida personal i la vida laboral.

Diferents autors analitzen tres espais on l'individu destina recursos, entorn familiar i social (recursos destinats a altres personals família i societat), individual (recursos destinats a un benefici directe per l'individu) i el laboral (recursos destinats a l'entorn laboral. Aquests tres entorns s'entrellacen i es poden observar conflictes, però també sinèrgies i certes competències són valorades també en l'entorn familiar.

Les organitzacions que disposen d'informació de qualitat sobre aquest equilibri poden facilitar elements de suport adaptats a les necessitats reals dels treballadors.

**Gràfic 30: Principals barreres limitadores pel desenvolupament de les competències**



Font: elaboració pròpia

Com mostra el Gràfic 30 la barrera més comuna o la que veuen com un obstacle pel desenvolupament de les seves competències: la **manca de temps de formació** i les **responsabilitats familiars**. Una tercera part dels participants manifesta tenir problemes a causa dels **horaris laborals** i un de cada quatre té **problemes econòmics**.

Malgrat que el desenvolupament de competències pot incloure molts tipus d'accions (rotacions, accions de tutorització (mentoring), desenvolupament d'equips de treball etc..) les activitats formatives (en alguns casos plans de formació) són el sistema més consolidat en les organitzacions. Aquest fet es fa més evident quan el 41% dels participants (70) relacionen la manca de temps per formació amb problemes relacionats amb les responsabilitats familiars i el 28% els relacionen amb problemes amb els horaris laborals.

És interessant analitzar la relació entre les responsabilitats familiars i les activitats no integrades en l'horari laboral.

Les entitats que no disposen d'una massa crítica suficient per organitzar cursos a mida a les seves pròpies instal·lacions han d'acollir-se a l'oferta formativa existent. I lícitament, els proveïdors externs de formació programen amb l'objectiu d'assolir el màxim nombre d'alumnes, prioritzen la programació en trams horaris que interfereixin el mínim possible amb l'activitat empresarial. Aquesta estratègia és visible també a les universitats i fundacions promotores d'activitats formatives on els cursos de post grau i de formació contínua es programen en sessions a partir de les 17h o en sessions intensives divendres i dissabtes.

El pla de formació dels ajuntament amb una mida més reduïda es recolza en entitats de suport a l'administració local com els consells comarcals, les diputacions i l'Escola d'Administració Pública de Catalunya. El suport per la integració de les necessitats específiques de cada ajuntament en un pla comú de formació ha de considerar el desenvolupament de competències des de aquesta perspectiva més global, utilitzant i donant suport a la implantació d'eines integrades en l'activitat diària entre les entitats locals (rotacions, accions de tutorització (mentoring), desenvolupament d'equips de treball multidisciplinaris, xarxes de suport).

Al mateix temps cal considerar que són 47 casos que han relacionat la manca de temps amb problemes d'horaris laborals (28% dels participants de l'estudi). La conciliació entre l'activitat diària i la formació és un indicador del funcionament del processos de gestió del pla de formació.

En general la percepció de quins són els obstacles més importants pel desenvolupament de les competències coincideix força amb la resta d'ajuntaments participants en l'estudi.

Els obstacles més minoritaris assenyalats en la gràfica anterior (Gràfic 30) són els relacionats amb els problemes d'**autoritat** (12%) i les barreres de **gènere** (12%). Són en aquests on s'observen diferències estadístiques significatives per gènere quan es valoren problemes d'autoritat, els homes valoren més aquesta barrera que les dones. I en analitzar si aquest

comportament es manté en diferents trams d'edat s'observa que els homes de més de 35 anys i els homes de menys de 35 anys responen diferentment. La valoració de les responsabilitats familiars són valorades per desigual pels homes de més de 35 anys. En canvi per les dones la importància d'aquest factor és la mateixa abans i després dels 35 anys. Finalment els resultats no es veuen afectats pels anys d'experiència ni pels estudis assolits pels participants.

Si el desenvolupament de competències es realitza dins de l'horari laboral les barreres relacionades amb responsabilitats familiars no serien un element tant puntuat. En canvi la disponibilitat horària pot incloure aspectes organitzatius, per exemple poden sorgir conflictes amb objectius de rendiment marcats per l'organització o malgrat facilitar l'assistència a activitats formatives en horari laboral hi ha un acord tàcit d'assoliment d'objectius esperats.

### **8.1. Satisfacció laboral**

Ha estat possible mesurar la satisfacció laboral en un dels quatre ajuntaments, concretament en el de Roses. Els resultats s'inclouen en aquest apartat i complementen, encara que sigui de forma exploratòria, els resultats dels apartats anteriors.

Dos aspectes que es relacionen amb la satisfacció laboral són: el compromís amb la organització i la intenció de millora.

La satisfacció laboral s'ha mesurat mitjançant 12 ítems (Meliá i Peiró, 1989) representats al Gràfic 31. És la versió més reduïda d'una família de qüestionaris desenvolupats i validats pels autors en el nostre context cultural per la mesura de la satisfacció laboral. Es mesuren tres factors diferenciats: 1) Satisfacció amb la supervisió, 2) Satisfacció amb l'ambient físic i 3) Satisfacció amb les prestacions definides<sup>8</sup>.

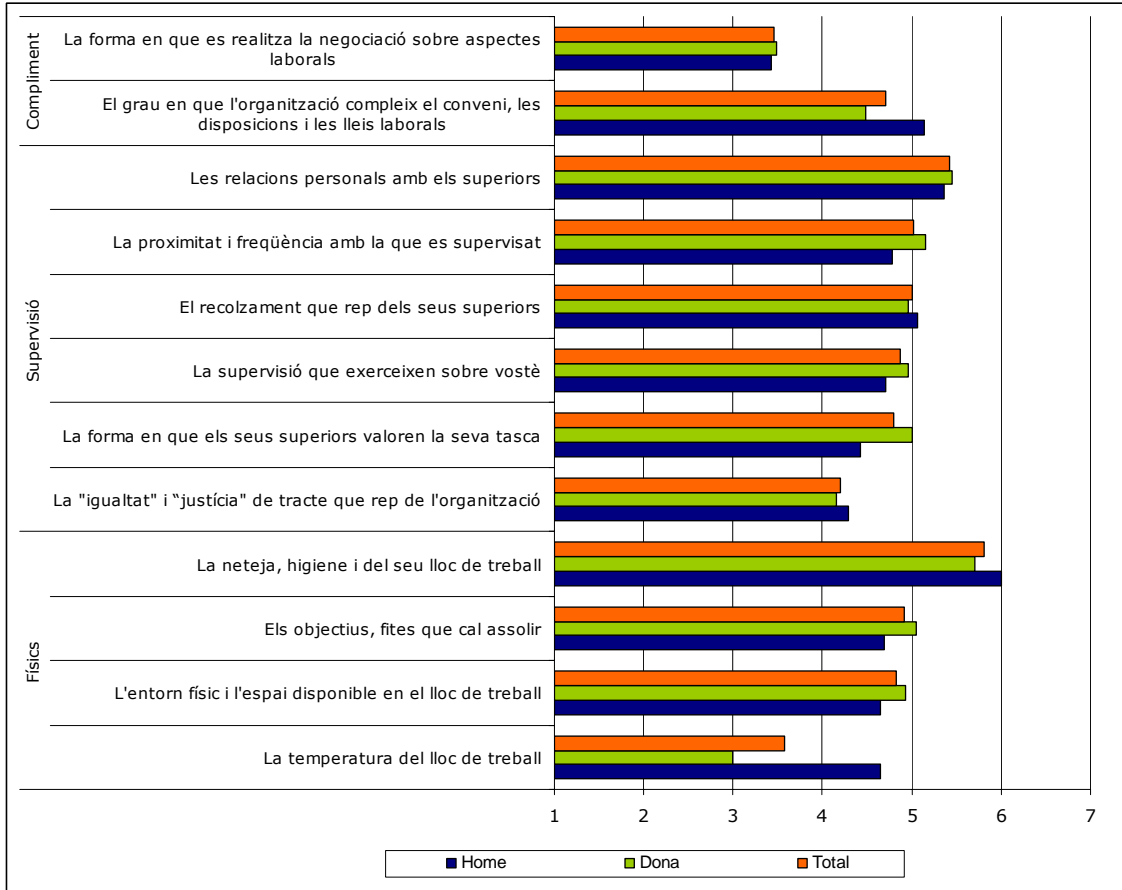
Dels tres factors, la satisfacció amb la supervisió, és el millor valorat seguit de l'entorn físic i, conseqüentment, en tercer lloc es troba el compliment de l'organització amb les prestacions definides (veure Gràfic 31).

Els resultats no mostren diferències estadísticament significatives per gènere ni en observar diferents trams d'edat.

---

<sup>8</sup> Fiabilitat de les escales per la mostra de l'Ajuntament de Roses (alpha de cronbach): Satisfacció amb la supervisió :0.91, 5 ítems; Satisfacció amb l'ambient físic: 0,55 3 ítems 2,3,4; Satisfacció amb les prestacions definides 0,65 - ítems 11,12.

**Gràfic 31: Satisfacció laboral**



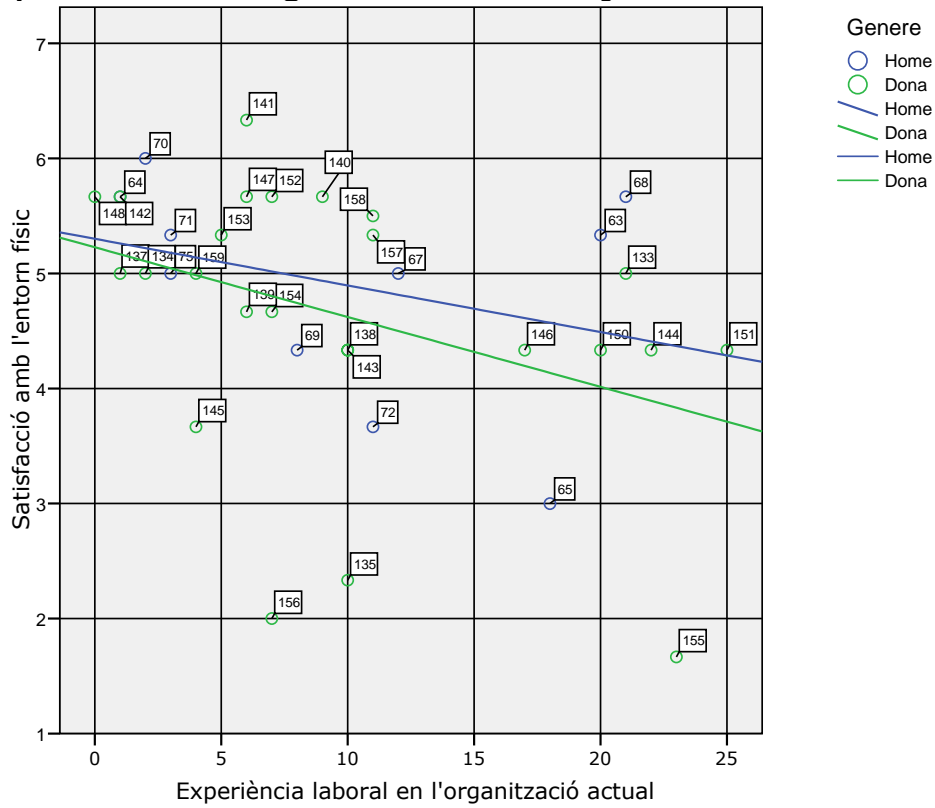
Font: elaboració pròpia

La valoració de la satisfacció laboral entre els treballadors que s'han incorporat recentment és també un punt de vista que aporta informació rellevant als responsables dels departaments de recursos humans a les organitzacions.

Habitualment, les empreses i organitzacions faciliten la millor imatge possible als possibles candidats, aquesta imatge pot implicar que els individus creen expectatives poc realistes sobre el lloc de treball i apareix un buit desençaix. Molts estudis han analitzat aquest diferencial amb diverses aproximacions però en el fons l'objectiu és avaluar les diferències entre les expectatives anteriors amb l'experiència un cop s'integra l'individu en l'organització. La qualitat del procés mitjançant el qual un treballador és seleccionat incorporat i socialitzat és molt important per obtenir bons resultats per l'individu i l'organització. El resultat dels estudis mostren que aquest desençaix té efectes importants sobre el resultat (la satisfacció laboral, el compromís amb l'organització).

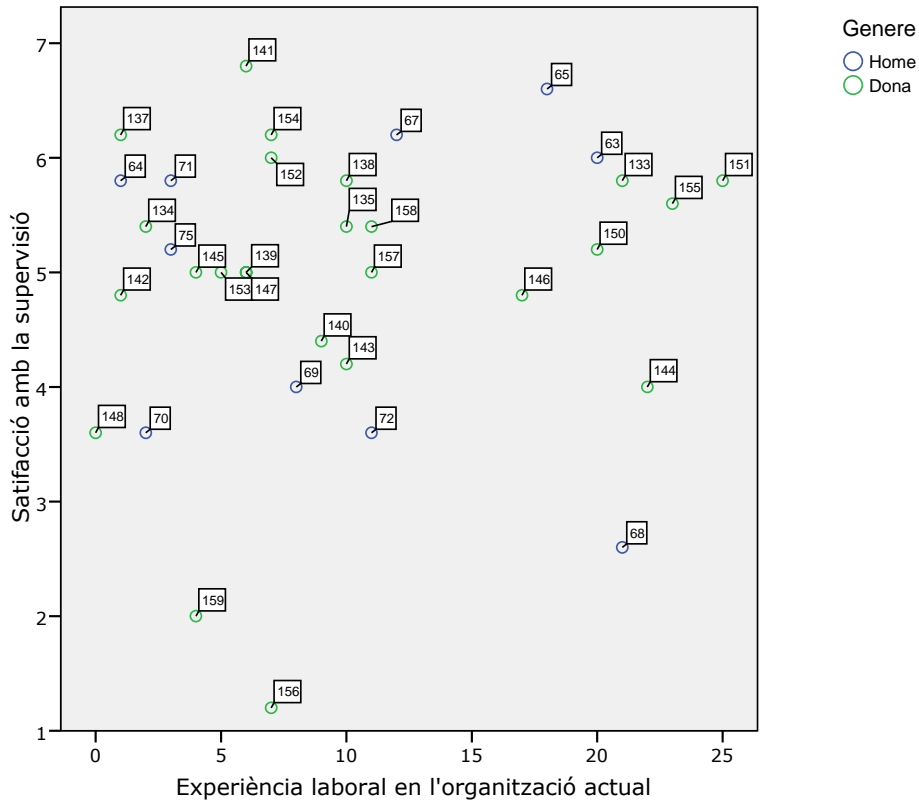
En analitzar els resultats a l'Ajuntament de Roses els membres que s'han incorporat recentment valoren més positivament l'entorn físic i en el gràfic següent (Gràfic 32) es situen majoritàriament en el quadrant superior a l'esquerra.

**Gràfic 32: Satisfacció amb l'entorn físic de treball segons experiència en l'organització actual. Ajuntament de Roses.**



En canvi la satisfacció amb la supervisió no mostra una tendència significativa.

**Gràfic 33: Satisfacció amb la supervisió segons experiència en l'organització actual. Ajuntament de Roses**



Les limitacions en quant al nombre de dades disponibles fa que la interpretació d'aquest resultat s'hagi de fer amb molta prudència. L'impacte de la satisfacció laboral sobre la intenció que els treballadors tenen per desenvolupar competències és per aquest conjunt de participants poc nítid.

Malgrat tot, es considera interessant comentar els resultats obtinguts amb l'objectiu d'aportar elements de reflexió que poden ser d'utilitat en futurs estudis.

En el cas dels participants de l'Ajuntament de Roses s'observa una correlació negativa entre la manca de temps per formació i la satisfacció supervisió, a més insatisfacció menys temps per a la formació. També es podria interpretar en sentit invers, a menys temps per la formació més insatisfacció.

La inversió que les organitzacions destinen per formació poden indicar als treballadors que són valuosos per l'organització i que aquesta els considera susceptibles de continuar en l'organització o que podran assolir un treball amb una contractació permanent. A l'Administració pública, aquest efecte podria ser especialment important quan el percentatge de la plantilla temporal o amb contractació laboral és significatiu. I en el cas del personal amb contractació permanent (funcionaris), aquesta atribució de causalitat quedaria enfocada cap a les possibilitats de promoció i d'avançament en la carrera professional.

Les taules de correlacions construïdes a partir de les dades dels participants de l'Ajuntament de Roses (veure Annex 6) no mostren correlacions significatives entre el grau de satisfacció i la tensió creativa dels grups de competències. Només el nivell més agregat que diferencia entre competències personals i competències socials mostra una correlació negativa entre la intenció de millorar les competències personals i la satisfacció de la supervisió (-.42\*\*<sup>9</sup>.)

Un element per la reflexió és considerar que les competències a desenvolupar es poden trobar relacionades amb les mancances de la pròpia organització. Una hipòtesi de treball a analitzar en futurs estudis és l'observació de com les disfuncions de les organitzacions es volen compensar amb el desenvolupament de certes competències.

La interpretació dels resultats per parts dels directius i responsables ha d'incloure no només l'entorn competencial del rol de l'individu sinó també els recursos tangibles o intangibles (qualitat del lideratge) i els processos sobre els que desenvolupa les seves actuacions.

D'acord amb aquests resultats exploratoris, els ajuntaments on la insatisfacció es trobi relacionada amb la supervisió (lideratge, qualitat de la supervisió i tracte) consideraran preferentment la millora en competències socials.

---

<sup>9</sup> Fiabilitat de les escales per la mostra de l'Ajuntament de Roses (Alpha de Cronbach): Competències personals =.79; Competències Socials =.77 \*\* La correlació es significava al nivell 0,05 (bilateral).



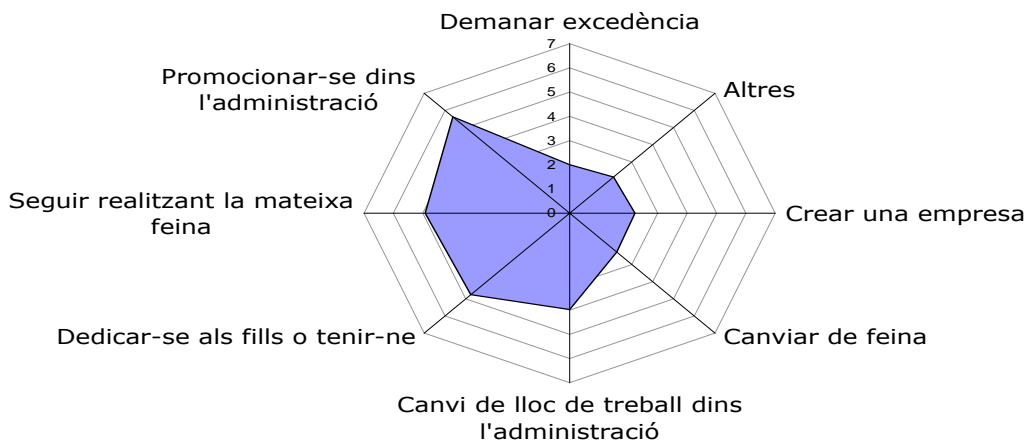
Finalment, en observar la relació entre la satisfacció laboral amb la intenció de deixar la organització, s'identifiquen relacions coherents amb estudis previs que es descriuen en el següent apartat.

## 8.2. Objectius, satisfacció laboral i tensió creativa

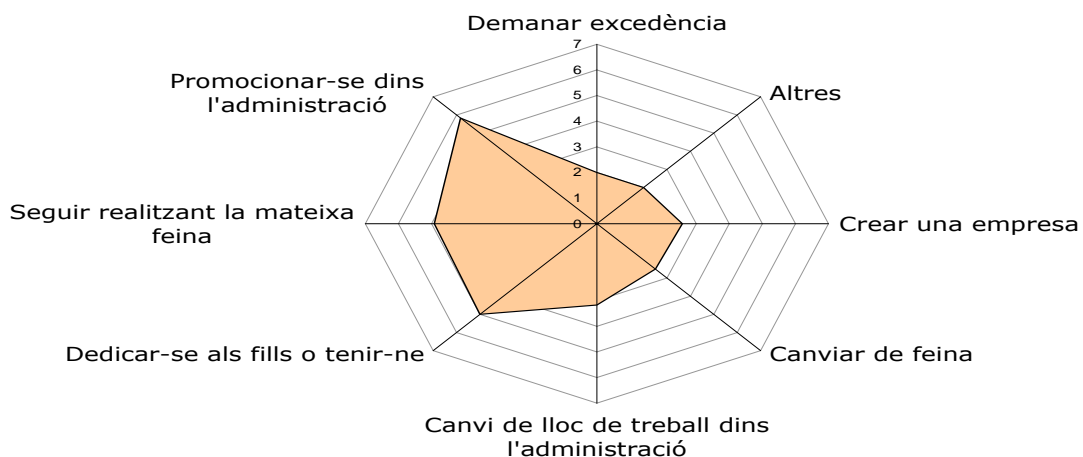
La promoció dins de l'administració, la continuïtat en la realització de la mateixa tasca i la dedicació als fills o tenir-ne són els principals objectius dels participants de l'Ajuntament de Roses (veure Gràfic 34, Gràfic 35, Gràfic 36). Un aspecte a considerar és que si es marcaven les opcions demanar excedència i altres objectius implicava especificar els motius i afegir informació al respecte en forma de comentaris.

Els resultats no mostren diferències estadísticament significatives per gènere, edat o experiència laboral.

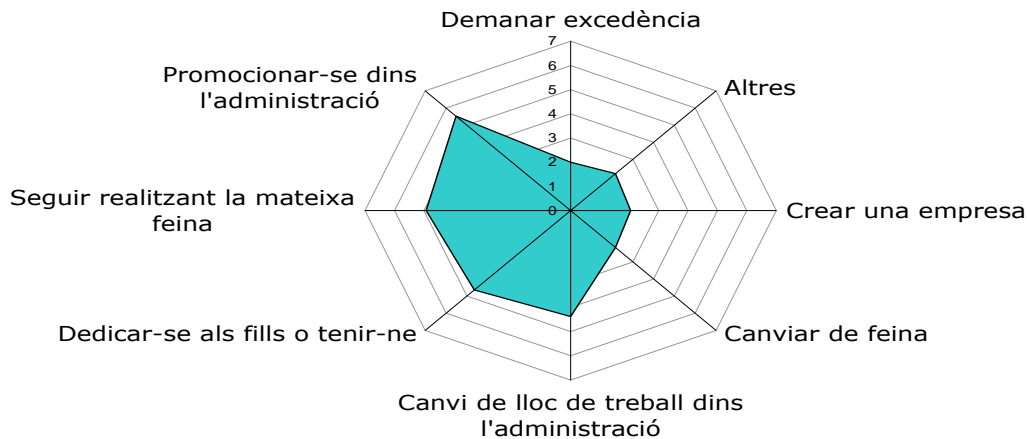
**Gràfic 34: Objectius personals a curt termini**



**Gràfic 35: Objectius personals a curt termini (Homes)**



### Gràfic 36: Objectius personals a curt termini (Dones)



Font: elaboració pròpia

La satisfacció laboral i la intenció de deixar la organització es troben habitualment altament relacionades, els resultats de la mostra són coherents amb les evidències trobades a estudis publicats.

El factor més relacionat amb la intenció de continuar en la organització és l'elevada satisfacció de la supervisió que els treballadors reben. Inversament, aquesta correlació és negativa en valorar la intenció de deixar la organització o crear una empresa.

Concretament la correlació més elevada amb seguir realitzant la mateixa feina la trobem amb les relacions personals amb els superiors. (0.4867\*), a continuació la proximitat i la freqüència de la supervisió (0.449\*\*), la supervisió que s'exerceix (0.431\*\*), i la forma en que els supervisors valoren la seva tasca (0.422\*\*).

Uns dels principals motius per canviar de feina o crear una empresa i deixar la organització està relacionat amb nivells de satisfacció baixos relatius a la supervisió que s'exerceix. Inversament canviar de feina (-.341\*) o crear una empresa (-.340\*).

Cap a on voldrien dirigir els seus esforços quan els objectius estan relacionats amb la promoció? La tensió creativa s'alinea amb aspectes com la innovació (0.351\*) i el coneixement de l'organització (0.330\*).

Els resultats de les seves valoracions es mostren a la Taula 13. Per a un 45,95% dels participants dedicar-se als fills o tenir-ne és un dels seus principals objectius (N=37).

S'identifica una correlació positiva significativa entre l'increment de la dedicació familiar o tenir fills (els objectius familiars) i millorar les competències personals relacionades amb l'autocontrol.

\* \* Significativa 0,01 bilateral; \*\* significativa 0,05 bilateral

**Taula 13: Dedicació familiar als fills prevista**

|                           | Homes | Dones | Total |
|---------------------------|-------|-------|-------|
| Totalment en desacord     | 16,7% | 16,0% | 16,2% |
| Bastant en desacord       | 8,3%  | ,0%   | 2,7%  |
| Més aviat en desacord     | ,0%   | 8,0%  | 5,4%  |
| Ni d'acord ni en desacord | 8,3%  | 12,0% | 10,8% |
| Més aviat d'acord         | ,0%   | 28,0% | 18,9% |
| Bastant d'acord           | 33,3% | 16,0% | 21,6% |
| Totalment d'acord         | 33,3% | 20,0% | 24,3% |
| N = 37                    |       |       |       |

Font: elaboració pròpia

## 9. Conclusions

L'adaptació al canvi, sigui estratègic, tecnològic o organitzatiu, és un ingredient fonamental de la competitivitat en qualsevol àmbit. El de l'Administració pública no és excepció. És en aquest àmbit on s'ha realitzat el present estudi que pretenia obtenir la imatge de l'estat actual i del desitjat de competències personals i socials dels participants de l'estudi.

El procés d'implantació de sistemes de gestió de recursos humans per competències és percebut com el vehicle per al canvi cultural que espera adaptar l'Administració a les noves necessitats de la societat del coneixement i a la optimització dels recursos. Altres eines reforcen aquestes reformes adaptant també elements clau de la gestió dels recursos humans (per exemple la reorganització en àmbits funcionals)

La definició de competències mitjançant diccionaris de competències i la selecció de persones ha estat el primer pas que continuarà amb nous reptes com la integració de la gestió per competències en els sistemes de retribució incorporant objectius de productivitat.

Les dificultats relacionades amb la mesura i monitorització de competències ha fet que les metodologies per avaluar-les tinguin perspectives molt disperses i que encara estiguin en ple procés de disseny i validació.

En resum, els resultats obtinguts mostren:

- Autoavaluació: el resultat apunta en la línia que és difícil establir competències genèriques o universals. Tenint en compte la diversitat es detecta la necessitat de realitzar un anàlisi individualitzat i aprofundit orientat a les necessitats de cada entitat/organització que alhora té en compte les necessitats de cada individu. És la mateixa organització/ajuntament que ha de fer una interpretació adequada d'aquests punts forts i punts febles i determinar l'encaix amb els objectius finals de la institució. Una possible direcció d'actuació apunta en la línia de definir incentius i recompenses per prioritzar certes competències segons objectius
- Validesa subjectiva de l'eina: tenint en compte els resultats obtinguts, Cycloid és generalment considerat com una eina vàlida a l'hora d'analitzar les competències personals i socials dels participants
- Contribució de l'experiència professional i formació al desenvolupament de competències: el resultat general reflecteix la percepció dels participants que valoren més la contribució de l'experiència professional que la formació pel desenvolupament de competències. Aquest fet demostra un diferencial entre el desenvolupament de competències i la orientació de la formació. Aquest resultat és coherent amb el fet de les competències es demostren en l'acció i que es desenvolupen a partir d'activitats, ítems

associats més a les competències – experiència- que als coneixements – formació.

- Actitud i intenció de millorar les competències: l'estudi mostra un paral·lelisme entre necessitat i intenció de millorar competències. Una possible continuació de l'estudi seria la inclusió d'un altre concepte complementari, més concretament, el d'esforç real realitzat per desenvolupar competències.
- Els resultats agregats no mostren diferències significatives quan es valoren diferents perfils segon tres variables: gènere, edat i estudis. Tanmateix, en aprofundir l'anàlisi a certes variables es detecten diferències de gènere, el col·lectiu més jove i el col·lectiu menys qualificat
- Les limitacions pel desenvolupament de competències: els resultats fan visibles el conflicte entre l'entorn laboral i el familiar/personal. La barrera més comuna o la que veuen com un obstacle pel desenvolupament de les seves competències és la manca de temps de formació i les responsabilitats familiars. Aquesta qüestió afegeix nous camps de reflexió com per exemple, on resideix la responsabilitat del desenvolupament de la carrera professional

Un valor afegit de l'estudi es troba en la possibilitat de mesurar certs resultats de la gestió de recursos humans, com la satisfacció laboral, en relació amb competències.

Una conseqüència natural de l'estudi és reflexionar sobre l'aplicabilitat dels resultats de l'estudi en els ajuntaments participants. L'equip de treball ha acompanyat els participants durant l'activitat i van ser els mateixos participants que han fet comentaris sobre la utilitat i possibles aplicacions de l'eina. Per altra banda i a través d'un procés més formal (veure Annex 3) s'ha volgut sistematitzar la recollida d'informació sobre la percepció de responsables de recursos humans implicats en l'activitat.

Pel que fa la continuïtat de l'estudi, l'equip proposa les següents possibles/futures línies de recerca:

- Ampliar la mostra o realitzar comparatives amb altres col·lectius
- Realitzar un estudi longitudinal dels participants fent un seguiment del desenvolupament de competències en períodes i circumstàncies diferents
- Realitzar un estudi transversal enfocat a nivells jeràrquics o funcions concretes
- Analitzar l'efecte de intervencions específiques sobre certes competències
- Estudiar la relació entre competències o fer estudi aprofundit d'alguna/s competències que siguin de d'interès de diferents organitzacions
- Analitzar la relació entre competències i rendiment/resultat (performance)
- Captar l'impacte de la integració de l'avaluació de competències en el sistema de retribució a l'administració pública

## **10. Bibliografia**

Akin, G. (1987) Varieties of managerial learning, *Organizational Dynamics*, Vol. 16 N<sup>o</sup>2, pp. 36-48.

Beardwell, I.; Holden, L. (1995) *Human Resource Management. A Contemporary Perspective*. Pitman Publishing.

Beckman, T. (1997) A methodology for knowledge management, in Harmza, M. (Ed.) *Proceedings of the IASTED International Conference on Artificial Intelligence and Soft Computing, ASC '97, Banff, IASTED Act Press*, pp. 29-32.

Bikfalvi, A.; Pagès, J. L.; Kantola, J.; Marquès Gou, P.; Mancebo Fernández, N. (2007) Complementing education with competence development: an ICT-based application, *Int. J. Management in Education*, vol. 1, núm. 3, pà. 231-250.

Boxall, P., Purcell, J., Wright, P. M. (2007) Human resource management: Scope, analysis and significance, in P. Boxall, J. Purcell, & P. M. Wright (Eds.), *The handbook of human resource management* (pp. 1–16). Oxford: Oxford University Press.

Boyatzis, R. E. (1982) *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* New York: John Wiley and Sons.

Boyatzis, R. E. (1982) *The competent manager: a model for effective performance*. New York, John Wiley and Sons.

Breaugh, J. (2008) Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18, pp. 103–118.

Canals, A., Pérez, M. (2001) Cap a la gestió del coneixement. <http://www.uoc.edu/web/cat/art/uoc/canals/canals.html>.

Cronbach, L. J. (1990) *Essentials of Psychological Testing*. Nova York: Harper & Row.

Deadrick, D., Gardner, D. (2008) Maximal and typical measures of job performance: An análisis of performance variability over time, *Human Resource Management Review*, 19, pp. 133–145.

Deadrick, D., Gibson, P. (2009) Revisiting the research–practice gap in HR: A longitudinal analysis, *Human Resource Management Review*, 19, pp.144–153.

Dencker, J., Joshi, A., Martocchio, J. (2008) Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors, *Human Resource Management Review*, 19, pp.180–187.

Dessler, G. (2001) *A Framework for Human Resource Management*, 2a ed. Nova Jersey: Prentice Hall.

Ferris, G., Munyon, T., Basik, K., Buckley, M. (2008) The performance evaluation context: Social, emotional, cognitive, political, and relationship components. *Human Resource Management Review*, 18, pp.146–163.

Generalitat de Catalunya (2004) *Pla de Recerca i Innovació de Catalunya 2005-2008*.

Generalitat de Catalunya (2009) *Glossari de la funció pública*. Generalitat de Catalunya. [www.gencat.cat](http://www.gencat.cat) [consulta, juliol del 2009]

Goleman (1998) *La intel·ligència emocional en la empresa*. Grupo Zeta.

Goleman (2006) *Intel·ligència social*. Kairós S. A., Editorial

Guia per a l'avaluació de competències en l'àrea d'humanitats. Puigvert, G. et al (2009). *l'Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya*. Altres guies disponibles a [www.aqu.cat](http://www.aqu.cat)

Horton, S. (2002) The competency movement: its origins and impact on the public sector. *The International Journal of Public Sector Management*. Vol 13, nº. 4, 2002, pp306-318

Jonassen, D., Remidez. (2006) Accommodating ways of human knowing in the design of information and instruction. *International Journal of Knowledge and Learning*, vol. 2, Issue 3/4, 181-190.

Lengnick-Hall, M., Lengnick-Hall, C., Andrade, L., Drake, B. (2009) Strategic human resource management: The evolution of the field, *Human Resource Management Review*, 19, pp.64–85.

Liakhovitski, D., Stone-Romero, E., Jaccard, J. (2008) Strategies for detecting joint dichotomous moderators in human resource management research, *Human Resource Management Review*, 18, pp.164–179.

Liikamaa, K. (2006). *Tacit Knowledge and Project Managers' Competences*, tesi doctoral. Finlàndia: Tampere University of Technology at Pori.

Lytras, M., Pouloudi, A., Poulymenakou, A. (2002) Knowledge management convergence – expanding learning frontiers. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 40-51.

Mäkinemi, P.; Kantola, J.; Vanharanta, H. (2004) "Conchoid. A self-evaluation tool for assessing vocational competences of maintenance personnel". 9th International Haamaha Conference: Human and Organizational Issues in the Digital Enterprise. Galway, Irlanda: NUI.

Mancebo, N., Rafart, A., Bikfalvi, A. (2008) *Aligning leadership and competences in recruitment and staff development: an empirical analysis in*

the context of regional public administration. *Int. J. Public Sector Performance Management*, Vol. 1, No. 2, pp. 167-182.

McClelland, D. (1973) Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.

McClelland, D.C.(1973) Testing for competence rather than for 'intelligence.'. *American Psychologist*, Vol 28(1), Jan 1973. pp. 1-14

Ministerio de hacienda (2009) Informe de deuda viva de las entidades locales a 31/12/200 (resumen)

Noguer, C., Guzmán, N. (2007) La gestió dels recursos humans per competències: una experiència municipal. Barcelona, Generalitat de Catalunya. Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Noordegraaf, M. (2000) Professional Sense-Makers. Managerial Competencies amidst Ambiguity, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13, nr. 4, pp. 306-318.

Nurminen, K. (2003). Deltoid. The Competences of Nuclear Power Plant Operators, tesi de màster de Ciències. Finlàndia: Tampere University of Technology at Pori.

O'Dell, C., Grayson, J. (1997) If we only knew what we know: Identification and Transfer of Internal Best Practices, American Productivity and Quality Center, Houston, Texas.

Pichault, F. (2007) HRM-based reforms in public organisations: problems and perspectives. *Human Resource Management Journal*, Volume 17, Issue 3, 2007, First Page 265.

Puigvert, G. et al (2009) Guia per a l'avaluació de competències en l'àrea d'humanitats. Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya. Altres guies disponibles a [www.aqu.cat](http://www.aqu.cat).

Rafart, A., Mancebo, N., Muñoz, D. (2006) Gènere i lideratge a les administració autonòmica gironina. Habilitats i capacitats aplicades a la direcció: les dones directives. Estudi lliurat a la EAPC.

Salovey, P., Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9,185-211.

Sanchez, J., Levine, E. (2009) What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis?, *Human Resource Management Review*, 19, pp.53-63.

Schön, D. A. (1983) *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Londres: Temple Smith.

Senge, P. M. (1994) *The Fifth Discipline; the Art and Practice of Learning Organization*. Nova York: Currency Doubleday.



Shore, L., Chung-Herrera, B., Dean, M., Holcombe Ehrhart, K., Jung, D., Randel, A., Singh, G. (2009) "Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?", *Human Resource Management Review*, 19, pp.117–133.

Soni, V. (2004). 'From crisis to opportunity: human resource challenges for the public sector in the twenty-first century'. *Review of Policy Research*, 21: 2, 157–178.

Spencer, L.M., Spencer, S. M. (1993) *Competence at work: models for superior performance*. New York, John Wiley and Sons, Inc.

Stone, R. (1998) *Human Resource Management*, 3a ed. Brisbane: John Wiley and Sons.

Tannenbaum, S. (1997) Enhancing continuous learning: diagnostic findings from multiple companies. *Human Resource Management*, Winter97, Vol. 36 Issue 4, p437-452, 16p;

Torrington, D.; Hall, L. (1991) *Personnel Management. A New Personnel Approach*, 2a ed. Londres: Prentice Hall.

U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics. *Defining and Assessing Learning: Exploring Competency-Based Initiatives*, NCES 2002-159, prepared by Elizabeth A. Jones and Richard A. Voorhees, with Karen Paulson, for the Council of the National Postsecondary Education Cooperative Working Group on Competency-Based Initiatives. Washington, DC: 2002

Virtanen, T. (2000). *Changing competences of public managers:tensions in commitment*.

Zwell, M. (2000). *Creating a Culture of Competence*. Nova York: John Wiley and Sons.

## **11. Annexos**

***11.1. Qüestionari postavaluació***

***11.2. Definicions de competències***

***11.3. Enquesta de valoració dels resultats de l'estudi***

***11.4. Informes ajuntaments participants***

***11.5. Guia de l'usuari i presentació***

***11.6. Taules de correlacions***