

M. Carme Noguera Portero
Neus Guzmán Valverde



**La gestió dels recursos
humans per competències:
una experiència municipal**

Barcelona, 2007



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

Noguer Portero, M. Carme

La Gestió dels recursos humans per competències : una experiència municipal. (Papers de recerca ; 10)

Bibliografia

ISBN 978-84-393-7520-3

I. Guzmán Valverde, Neus II. Escola d'Administració Pública de Catalunya III. Títol

1. Personal Administració 2. Competències professionals 3. Manlleu Funcionaris i empleats

331.108.2:352(467.1 Os Manlleu).08



Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 2.5 Espanya

Sou lliure de:



copiar, distribuir i comunicar públicament l'obra

Amb les condicions següents:



Reconeixement. Heu de reconèixer els crèdits de l'obra de la manera especificada per l'autor o el licenciadador (però no d'una manera que suggereixi que us donen suport o rebeu suport per l'ús que feu de l'obra).



No comercial. No podeu utilitzar aquesta obra per a finalitats comercials.



Sense obres derivades. No podeu alterar, transformar o generar una obra derivada d'aquesta obra.

- Quan reutilitzeu o distribuïu l'obra, heu de deixar ben clar els termes de la llicència de l'obra.
- Alguna d'aquestes condicions pot no aplicar-se si obteniu el permís del titular dels drets d'autor.
- No hi ha res en aquesta llicència que menyscabi o restringeixi els drets morals de l'autor.

Els drets derivats d'usos legítims o altres limitacions reconegudes per llei no queden afectats per l'anterior.

Això és un resum del text legal de la llicència completa

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/es/legalcode.ca>

Aquest estudi s'ha elaborat amb una subvenció de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya per a treballs de recerca sobre Administració pública, fets per licenciatos.

A fi de contribuir a una major sostenibilitat ambiental l'Escola d'Administració Pública de Catalunya ha imprès aquest llibre en paper reciclat i l'ha posat a disposició lliure a la seva pàgina web (www.eapc.cat).

© 2007 M. Carme Noguer i Neus Guzmán

D'aquesta edició:

© 2007 Escola d'Administració Pública de Catalunya

Primera edició: juliol de 2007

Tiratge: 600 exemplars

ISBN: 978-84-393-7520-3

Dipòsit legal:

Fotocomposició: Dotstation, SL

Impressió: Imprès Grup

*A les nostres mares, Carme i Nieves,
les guies essencials en l'aprenentatge més important*

Sumari

11	Presentació
13	Agraïments
15	Introducció
15	1. Objecte de l'estudi
17	2. Metodologia
21	I. L'experiència: implementar un model d'avaluació basat en les competències professionals
21	1. Motivacions i objectius
26	2. El sistema de gestió per competències a l'Ajuntament de Manlleu
29	2.1. <i>Fase de planificació i disseny</i>
	<i>Anàlisi i agrupació dels llocs de treball</i>
30	2.2. <i>Fase d'execució</i>
	<i>Elaboració del directori de competències</i>
33	a) <i>Identificació de competències genèriques i específiques</i>
34	b) <i>Identificació de competències clau o estratègiques</i>
35	c) <i>Anàlisi i tractament de la informació</i>
35	d) <i>Classificació tipològica del directori de competències</i>
35	e) <i>Fixació de la denominació i la definició de competències</i>
36	f) <i>Anivellació de competències</i>
37	<i>Disseny dels perfils competencials i fixació del perfil lliandar i el perfil excel·lent</i>
40	2.3. <i>Fase de posada en marxa</i>
	<i>Elaboració de l'instrument d'avaluació de les competències</i>
48	<i>I quin és el paper del sistema de gestió per competències en el disseny d'una política integral de recursos humans?</i>

51	II. El resultat: assolir un sistema integral de gestió dels recursos humans basat en les competències
51	1. Desenvolupament de competències
52	1.1. <i>Proposta metodològica per treballar el desenvolupament de competències professionals</i>
54	1.2. <i>Línies mestres que s'han de seguir per assolir l'excel·lència en termes de competència</i>
57	1.3. <i>Anàlisi de les principals eines que s'han d'utilitzar per a la millora professional</i>
64	1.4. <i>L'aplicació a l'Ajuntament de Manlleu de les eines per al desenvolupament de competències</i> <i>La Guia de recursos per al desenvolupament professional</i>
70	1.5. <i>Anàlisi dels resultats obtinguts: impacte i visió de l'organització</i>
75	2. La promoció: un pla de carrera ambiciós
82	2.1. <i>Algunes reflexions a l'entorn del desenvolupament de competències i la carrera professional</i>
84	3. Les tecnologies de la informació i la comunicació i el seu paper coadjuvant en la implementació del sistema
89	III. L'avaluació de l'impacte del sistema: una proposta de quadre de comandament integral
89	1. Definició
91	2. Quadre de comandament per al desenvolupament professional

97	IV. El full de ruta: claus i oportunitats d'un sistema de gestió per competències i de desenvolupament professional
97	1. Aspectes clau del procés desenvolupat
99	2. Idees força
103	V. Bibliografia
105	VI. Annexos
105	Annex 1. Algoritme matemàtic del model d'avaluació del sistema de gestió per competències a l'Ajuntament de Manlleu
108	Annex 2. Qüestionari
112	Annex 3. Guia de recursos per al desenvolupament: un exemple

Presentació

Partint de la premissa que els recursos humans d'una organització són la base en una estratègia de modernització d'una Administració pública i alhora són la clau per a garantir el seu bon funcionament i la millora de la qualitat dels seus serveis, l'Ajuntament de Manlleu ha apostat per la implementació d'un sistema d'avaluació del desenvolupament dels seus recursos humans mitjançant la gestió per competències, per poder integrar els objectius de l'organització amb els de la persona i relacionar l'avaluació, al seu torn, tant amb la millora de la gestió com amb la responsabilitat i la motivació dels empleats i empleades públics.

Solament si s'aconsegueix la implicació dels treballadors en la millora de l'Administració —dotant-la de major agilitat i eficàcia—, aquesta s'adaptarà a les noves demandes socials. Per tant, no hi ha millor estratègia que implantar un sistema que es nodreix del treball de tots i que és fruit de la participació de tots els agents que hi estan implicats —directius i comandaments intermedis, personal de la corporació que en el futur serà avaluat, representants sindicals i responsables polítics—, de manera que el resultat final és la suma de les aportacions individuals recollides, analitzades i elaborades conjuntament.

L'objecte d'aquest treball, doncs, és analitzar, a grans trets, el procés seguit en una corporació local de grandària mitjana per a l'elaboració i la implementació de l'avaluació del desenvolupament basat en un sistema de gestió per competències i la vinculació d'aquest amb el desenvolupament professional de les persones que estan al servei de l'organització.

És un treball que no té altra pretensió que exposar una experiència pràctica i innovadora duta a terme en el camp de la gestió pública i, concretament, en l'àmbit de la gestió de persones, i que vol ser d'utilitat per a tot aquell que, amb la gosadia i la inquietud imprescindibles, es vulgui endinsar en aquesta aventura.

Agraïments

En primer lloc, volem destacar el paper de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya per la tasca que porta a terme per al foment de la recerca en el camp de l'Administració pública, i, concretament, la línia de subvencions per a llicenciats en la qual s'insereix l'estudi iniciat al final del 2005, el qual va fer possible analitzar la tasca duta a terme a l'Ajuntament de Manlleu amb la introducció d'un model integral de gestió per competències destinat, entre altres aspectes, a l'avaluació del desenvolupament. Aquest és un treball que es va iniciar l'any 2003 a partir de la col·laboració entre l'Àrea de Govern Local de la Diputació de Barcelona en la seva línia d'assistència als ajuntaments i l'Ajuntament de Manlleu. Volem aprofitar la presentació d'aquest llibre per reconèixer l'aposta arriscada que totes dues institucions van fer des de la vocació de la millora organitzativa constant i la innovació a les administracions públiques, alhora que volem agrair el suport prestat per la Diputació de Barcelona en les fases que van des del disseny del sistema fins al model d'avaluació i de la carrera professional.

De manera destacada, volem agrair també la participació, la implicació i el compromís de totes les persones de l'Ajuntament de Manlleu que han fet possible portar a terme aquest projecte i implementar-lo, tant els polítics, els comandaments i els directius, com els representants socials, ja que tots ells han mostrat un alt grau de col·laboració, suport i bona acollida envers el projecte. També fem arribar el nostre agraïment a totes i cadascuna de les persones que formen part de l'Ajuntament i que, amb la seva participació, han aportat idees, reflexions o crítiques que han ajudat a construir un sistema viu i propi.

Finalment, volem fer una menció molt especial de les persones que treballen a l'Àrea de Recursos Humans de l'Ajuntament de Manlleu, sense l'esforç constant, la dedicació i l'elevada professionalitat de les quals difícilment s'hauria aconseguit portar a terme un repte com el que la configuració i l'aplicació d'aquest nou model suposa.

Introducció

1. Objecte de l'estudi

Els recursos humans de l'Administració són un factor clau en l'estratègia de modernització de l'Administració i l'element fonamental per a garantir el seu bon funcionament i la millora de la qualitat dels serveis públics. Alhora, també es té molt present que solament a través de la implicació dels empleats i empleades públics en la millora de l'Administració —dotant-la de major agilitat i eficàcia— es pot aconseguir adequar-la a les noves demandes socials.

De manera general, podem dir que en l'actualitat la ciutadania es caracteritza per ser una societat desperta —que viu en un entorn cultural complex com a conseqüència del creixent fenomen de la immigració, que té accés a un volum extraordinari d'informació gràcies a la revolució tecnològica i de les telecomunicacions, i que ha desenvolupat una defensa aferrissada dels principis i valors de l'ètica pública— que es troba en un procés d'evolució continu.

Aquest marc de constants canvis ideològics i culturals exigeix al sector públic treballar en un continu procés de modernització cap a models de gestió més flexibles, àgils i eficaços, però sense disminuir la seva funció essencial de garantir els drets civils i les llibertats públiques dels ciutadans.

Per tot això, l'Ajuntament de Manlleu va apostar per la implementació d'un nou sistema de gestió de les persones que estan al servei de l'organització vinculat a l'avaluació del desenvolupament de les competències professionals. Un dels objectius de la implementació d'aquest sistema era facilitar, i al mateix temps vehicular, la gestió d'aquest canvi, i, alhora, fomentar el desenvolupament integral de les persones que integren l'organització municipal.

L'objectiu d'aquest llibre és precisament exposar, per una banda, el procés seguit per a arribar a implementar un sistema de gestió per competències integral i integrador —des de l'òptica dels diferents instruments de gestió de recursos humans— en una corporació local i, per l'altra, recollir les novetats introduïdes arran de la posada en marxa d'aquest nou sistema adreçat a l'avaluació del desenvolupament i analitzar el seu impacte en l'organització a través de la visió de les persones que en formen part.

Aquest treball recull també els principals inconvenients d'un sistema convencional de formació i aprenentatge basat en aspectes que tenen poc a veure amb els resultats professionals de cada persona, i destaca, alhora, els punts forts o avantatges del nou model integral de desenvolupament de competències professionals adreçat al conjunt de les persones d'una organització.

També es destina un breu apartat a exposar un exemple de quadre de comandament vinculat a l'avaluació i al desenvolupament de les competències professionals que pot ser d'utilitat una vegada dissenyat i implementat el sistema exposat, amb un ventall d'indicadors adreçats a mesurar l'impacte sobre l'organització del nou sistema de gestió de recursos humans, per tal de detectar aquells aspectes clau i aquells àmbits en els quals caldria reorientar la configuració del model.

Finalment, aquest estudi es clou amb un full de ruta que assenyala les claus i les oportunitats del desenvolupament d'aquest sistema de gestió per competències i on es recullen els aspectes principals del procés desenvolupat i les idees força que s'extreuen del treball i que cal tenir en compte a l'hora d'endinsar-se en un projecte d'aquestes característiques.

2.

Metodologia

Quan vam plantejar-nos l'elaboració d'un estudi per analitzar l'impacte del sistema de gestió per competències a l'Ajuntament, en primer lloc vam deturar-nos a definir quina seria la metodologia que seguiríem. De bell antuvi teníem clar que, en general, en l'àmbit de les ciències socials s'ha produït en els últims anys un gir teòric important cap a paradigmes ontològics, epistemològics i metodològics de caràcter socioconstruccionista, en contraposició amb paradigmes anteriors que podríem denominar més positivistes. En aquest sentit, basant-nos en la idea que els models de gestió per competències són coherents amb les premisses teòriques que sustenten els paradigmes construccionistes,¹ vam acordar que aquest seria el marc teòric de l'estudi que realitzaríem.

Partir d'aquesta perspectiva és el que justifica que la nostra aproximació al sistema que és objecte d'anàlisi es faci de manera qualitativa, per tal de conèixer quina és la realitat que s'ha anat construint en el decurs de la implantació del sistema de gestió per competències.

En línia amb el marc teòric ja comentat i com no pot ser d'una altra manera en les ciències socials, la metodologia emprada, malgrat que considera també una part d'anàlisi quantitativa de les dades, es basa en sistemes qualitatiu, perquè creiem que és la manera més adequada d'aproximar-se als fenòmens socials en general i a les persones de les organitzacions en particular.

Per tal de concretar aquesta idea, tot emprant el concepte de metodologia en un nivell restringit —tal com assenyala Ibáñez,² és a dir, en el sentit de quins són els procediments que s'han utilitzat per tal d'accedir d'una manera rigorosa a la realitat que pretenem estudiar i que és la que ens permet d'assolir els objectius definits—, per a l'elaboració de l'estudi ens hem basat

1. Les premisses del socioconstruccionisme es podrien resumir d'aquesta manera: caràcter construccionista de la realitat social, concepció simbòlica de la realitat, naturalesa històrica de la realitat social i naturalesa propositiva de la persona.

2. Tomás Ibáñez, *Psicología social construccionista*. Col·l. «Fin de Milenio». Guadalajara (Mèxic): Universitat de Guadalajara, 1994.

en la combinació de diferents instruments que ens han aportat informació tant quantitativa com qualitativa. A continuació presentem aquests diferents instruments:

Per a la recollida d'informació:

1. Entrevistes individuals i/o col·lectives amb persones clau (pel seu coneixement de l'organització, del seu lloc de treball, del sistema de gestió dels recursos humans). Les entrevistes tenen l'objectiu de recollir els significats compartits que s'han anat construint en el decurs d'aquest procés d'implementació del sistema de gestió per competències. Entenem que termes com desenvolupament, excel·lència, compromís amb l'organització, formació, tenen ja per si mateixos un significat per a les persones que hem de conèixer en qualsevol anàlisi que intentem dur a terme, ja que aquesta incorporació de significats és en si mateixa un dels aspectes més rellevants del canvi de model organitzatiu.
2. Qüestionari per tal de recollir les actituds envers una sèrie d'aspectes relacionats amb el desenvolupament, la formació i el sistema de gestió per competències en l'organització. El qüestionari està basat en l'escala Likert d'acord i desacord i consisteix en un seguit de preguntes tancades i obertes. Aquest qüestionari es pot veure a l'annex 2 i, a diferència de les entrevistes en profunditat, ens permet accedir a una mostra més àmplia de persones.
3. Recollida de dades quantitatives associades al desenvolupament professional basant-se en les competències en el període 2005–2007, amb les estadístiques del resultat de l'avaluació del desenvolupament.

Per a l'anàlisi de la informació

1. Anàlisi del discurs, mitjançant el qual pretenem conèixer el marc interpretatiu de les persones a l'hora d'entendre l'organització en general i el desenvolupament en particular.
2. Anàlisi estadística de dades quantitatives mitjançant diferents instruments i programaris.

Per a la recerca d'informació

1. Publicacions de l'àmbit de la gestió dels recursos humans
2. Experiències en l'entorn comparat en l'àmbit del desenvolupament professional
3. Pàgines web d'àmbits temàtics del projecte
4. Referències en el marc europeu en matèria de formació basant-se en les competències

No és la nostra pretensió amb aquest llibre establir una única manera de fer les coses, sinó senzillament aportar idees i compartir el que ha estat una experiència acotada a una administració local i que destaca pel seu caràcter innovador, per la qual cosa no entrarem a aprofundir en els aspectes metodològics més enllà del que són les fases fonamentals de l'estudi, tant pel que fa a la implantació del nou sistema de gestió de recursos humans com pel que fa a l'anàlisi del seu impacte posterior i l'extensió a un seguit d'instruments o polítiques de recursos humans que han permès configurar un model global i integrador.

I. L'experiència: implementar un model d'avaluació basat en les competències professionals

1.

Motivacions i objectius

L'Ajuntament³ va aprovar l'any 2001 la relació de llocs de treball de l'organització, instrument orientat, fonamentalment, a establir la missió i les funcions assignades a cada lloc de treball, a enquadrar cada lloc dins l'organigrama global de l'organització i a oferir una escala retributiva producte de l'aplicació del manual de valoració utilitzat *ad hoc*.

A partir de l'aplicació d'aquest instrument a tota la corporació (assignació de llocs, política retributiva, establiment de requisits i criteris de provisió, etc.), va sorgir un debat a l'entorn de la necessitat de buscar fórmules que permetessin fer un pas endavant en la gestió global dels recursos humans, per tal que el centre d'atenció fos la manera en què cada individu porta a terme les funcions assignades al lloc de treball que ocupa en cada moment, en lloc de les tasques i funcions en si mateixes i les tasques que el lloc de treball porta aparellades.

En aquest context, teníem molt present el paradigma absolutament acceptat que, en un ambient cada vegada més dinàmic i canviant, el focus d'atenció de qualsevol organització ha de ser l'eficàcia i l'eficiència en la prestació de serveis i en l'obtenció de resultats. En aquest sentit, existia una plena consciència que només si aconseguíem la implicació i una major profesiona-

3. Manlleu és un municipi de 20.278 habitants (dades del padró en data 26/02/2006) situat a la Catalunya central (Osona). L'Ajuntament disposa, per a l'exercici 2007, d'un pressupost ordinari de 13.958.890,08 euros (del qual 6.434.429 € corresponen al capítol I) i d'una plantilla de personal de 219 efectius —deixant a banda les persones que ocupen llocs de treball de naturalesa conjuntural—, repartida de la manera següent: un 55 % de personal funcionari i un 45 % de personal laboral. En els ens instrumentals que depenen de l'Ajuntament (organisme autònom, societat municipal i fundació privada d'iniciativa pública) no s'aplica el sistema de gestió per competències, tot i que s'assumeix la gestió dels seus recursos humans de manera integrada amb els de la corporació.

lització de tots els empleats i empleades públics en la millora de l'Administració —dotant-la de major agilitat i eficàcia—, el govern local podria aconseguir donar resposta a les noves demandes que sorgeixen de la societat civil.

Per altra banda, és ben coneguda aquella màxima que «si no mesurem una activitat, un procés o un resultat, difícilment podrem distingir entre l'èxit i el fracàs», i, consegüentment, «si no podem reconèixer l'èxit, no el podrem recompensar», i, segurament, «si no recompensem l'èxit, acabarem recompensant el fracàs», que no serem capaços de corregir, atès que no l'haurérem ni reconegut ni identificat.

Aquesta necessària capacitat de valoració crítica —a partir d'unes premisses que evidencien la necessitat d'establir un sistema d'anàlisi que identifiqui com es porta a terme el treball que té encomanat cadascuna de les persones de l'organització—, juntament amb la resta d'aspectes esmentats abans, són els que van fer sorgir la necessitat d'introduir un mecanisme que permetés conèixer, de manera continuada i individual respecte de cadascun dels treballadors municipals, aquesta actuació professional en cada moment.

Es tractava, per tant, de treballar cap a la implantació d'un nou sistema de gestió dels recursos humans que facilités la introducció del canvi i que al mateix temps afavorís el desenvolupament integral de les persones que integren l'organització.

Després de valorar diferents alternatives sobre quin instrument d'avaluació del desenvolupament del capital humà era el més idoni, finalment la corporació va apostar per la implantació d'un sistema de gestió per competències.

Des d'una perspectiva conceptual, hem d'aclarir que, quan parlem del sistema de gestió per competències de l'Ajuntament de Manlleu, estem fent referència a un instrument de recursos humans que permet, per una banda, alinear el capital intel·lectual d'una organització amb els seus objectius i resultats i, per l'altra, fomentar el desenvolupament professional i progressiu de les persones.

Tot aquest procés es porta a terme mitjançant la realització d'una avaluació contínua del desenvolupament d'un lloc de treball, en un període de temps i en un context determinats, a partir no tant de les funcions atribuïdes en cada moment, sinó del desenvolupament continu que cada individu du a terme de la missió que se li assigna amb caràcter general, d'acord amb unes capacitats, unes habilitats i uns comportaments prèviament identificats com a idonis per a desenvolupar, amb èxit, un lloc de treball, independentment dels canvis més o menys periòdics que s'efectuen sobre les tasques efectivament assignades al lloc de treball en qüestió.

És a dir, els comportaments, les habilitats i els coneixements identificats i valorats de manera positiva per a cada perfil professional són un excel·lent indicador del que l'organització espera de cada persona que en forma part, de manera que el que es vol aconseguir és que cada empleat/ada centri tot el seu esforç i la seva atenció a desenvolupar aquestes competències, i no altres que no són tingudes en compte en l'avaluació del desenvolupament.

És per aquest motiu que des del principi vam tenir clara la importància de treballar amb un enfocament conductual en el sistema d'avaluació, en el sentit de focalitzar els esforços en la identificació de quins són els millors comportaments per a l'assoliment dels objectius marcats, en lloc de destinar esforços i recursos a amidar i controlar el funcionament diari de tasques de naturalesa comuna.

Un dels aspectes cabdals en el moment d'iniciar un projecte com aquest, que presenta una complexitat important, va ser establir clarament l'estratègia que calia seguir per assolir el objectius que es pretenien amb aquest treball, per tal de poder dissenyar el sistema d'acord amb les expectatives previstes i avaluar, a posteriori, el seu grau de compliment.

Teníem clar que la definició concreta dels objectius podria —i seria bo que així fos, ja que aquesta és una eina viva, rica i canviant— anar variant durant el desenvolupament d'aquest sistema al llarg dels anys —i encara més si tenim en compte que el model es dissenya per tal que tingui una permanència a mitjà i llarg termini, si bé abans d'iniciar-se la primera fase de disseny

del procés sí que calia tenir ben presents els objectius que es pretenien assolir amb la seva implementació.

Els nostres objectius en el moment de posar en marxa aquest nou sistema s'exposen de manera sintètica a continuació, sense que l'ordre pel qual s'esmenten signifiqui cap mena de prioritització o jerarquització, sinó que tots ells ja es tenien presents a l'hora de definir el disseny i elaborar aquesta eina:

- La implantació d'un sistema d'avaluació dels recursos humans que integri els objectius de l'organització amb els de la persona que els porta a terme, de manera que es generin compromisos o implicació personal amb l'organització i amb els seus resultats.
- L'assoliment d'una eina eficaç per a la gestió del canvi i la millora de la gestió, per mitjà d'una realimentació constant entre la informació analitzada a través dels indicadors establerts i la demanda de noves competències vinculada al desenvolupament de noves tasques o nous objectius de l'organització.
- L'increment de la motivació i la satisfacció del conjunt dels treballadors.
- L'increment del rendiment d'acord amb els objectius assignats, centrant l'esforç i les energies a assolir un grau d'excel·lència en les competències identificades per a cada perfil professional.
- L'establiment d'un model de carrera professional vinculat directament al resultat de l'avaluació per competències i que abasti el conjunt de l'organització i es basi en la progressió en el mateix lloc de treball, amb la qual cosa s'evita augmentar innecessàriament l'estructura orgànica per afavorir la millora professional dels empleats i empleades.
- La introducció d'un canvi cultural mitjançant la generalització de l'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC).

- L'establiment d'un sistema de gestió de recursos humans focalitzat en el desenvolupament del lloc de treball per part de la persona de manera individual, per a la qual cosa es fa prevaldre l'anàlisi de l'individu per sobre de l'anàlisi de la col·lectivitat.
- La introducció d'un model de lideratge i direcció en el qual el paper de l'avaluador és clau a l'hora de planificar, organitzar, dirigir i controlar la tasca encomanada d'acord amb l'objectiu marcat per l'organització.
- L'obtenció d'un sistema que afavoreixi la millora contínua i el desenvolupament o creixement professional de les persones que a cada moment integren l'organització, mitjançant eines i recursos de formació basats en noves formes d'aprenentatge i en l'interès i la iniciativa de cada persona; en aquest procés, la iniciativa de cada persona és la responsable última del seu desenvolupament professional.

Per tant, partint de la premissa que qualsevol organització està sotmesa a algun tipus d'avaluació dels seus resultats —ja sigui de manera directa, ja sigui de manera indirecta—, un sistema d'avaluació que prioritzi el rendiment òptim en el lloc de treball és un factor necessari per a la professionalització de l'Administració pública actual.

Ara bé, per tal de conjugar l'èxit d'aquest sistema amb la incorporació d'una cultura corporativa vinculada a la innovació tecnològica i la generalització de l'ús de les TIC per part de la totalitat dels empleats i empleades municipals, es va dissenyar, alhora, un projecte de gestió electrònica de l'avaluació, ja que aquesta forma de desenvolupament és una eina clau per a la incorporació de les TIC al conjunt de l'organització.

A partir del resultat de l'avaluació, es va dissenyar un sistema de desenvolupament professional que anés més enllà del que tradicionalment han comprès els plans de formació i desenvolupament per al conjunt de l'organització, que permetés centrar l'esforç en la millora contínua de les capacitats professionals del conjunt dels treballadors públics en funció de quins fossin

els punts febles o aspectes que calgués millorar, detectats a partir de cada avaluació periòdica, esmerçant els recursos i mitjans necessaris cap a aquesta finalitat.

Partint dels objectius que ja hem comentat, a continuació intentarem resumir en què va consistir el nou sistema i com es va elaborar. Exposarem cadascuna de les fases del procés i ens aturarem, en forma d'incís, en aquells aspectes que pensem que poden ser més interessants de ressaltar per a endegar un model d'aquestes característiques. Hem diferenciat entre el que constituïria la base del projecte, és a dir, l'elaboració del directori de competències i del sistema d'avaluació, i el que seria l'extensió d'aquesta base als instruments de recursos humans, com la promoció i el desenvolupament.

2.

El sistema de gestió per competències a l'Ajuntament de Manlleu

Per començar a explicar el procés que ens va dur fins a la implementació del sistema de gestió per competències a l'Ajuntament de Manlleu, hem d'assenyalar alguns aspectes que, tot i ser col·laterals, van ser un complement necessari a l'hora de posar-nos a treballar. Transparència i participació van ser dues màximes que van guiar el projecte des del primer moment, per la qual cosa es va constituir una **comissió de seguiment** de tot el procés de disseny que estava integrada per persones que representaven tots i cadascun dels agents implicats en un sistema d'aquestes característiques: càrrecs electes, directius/ives, agents socials i responsables i personal tècnic de recursos humans. D'aquesta manera, l'evolució del projecte era seguida per totes les persones usuàries i beneficiàries del sistema, per tal que tinguessin coneixement, de primera mà, dels passos seguits, les fites aconseguides i el camí que en cada moment quedava per recórrer.

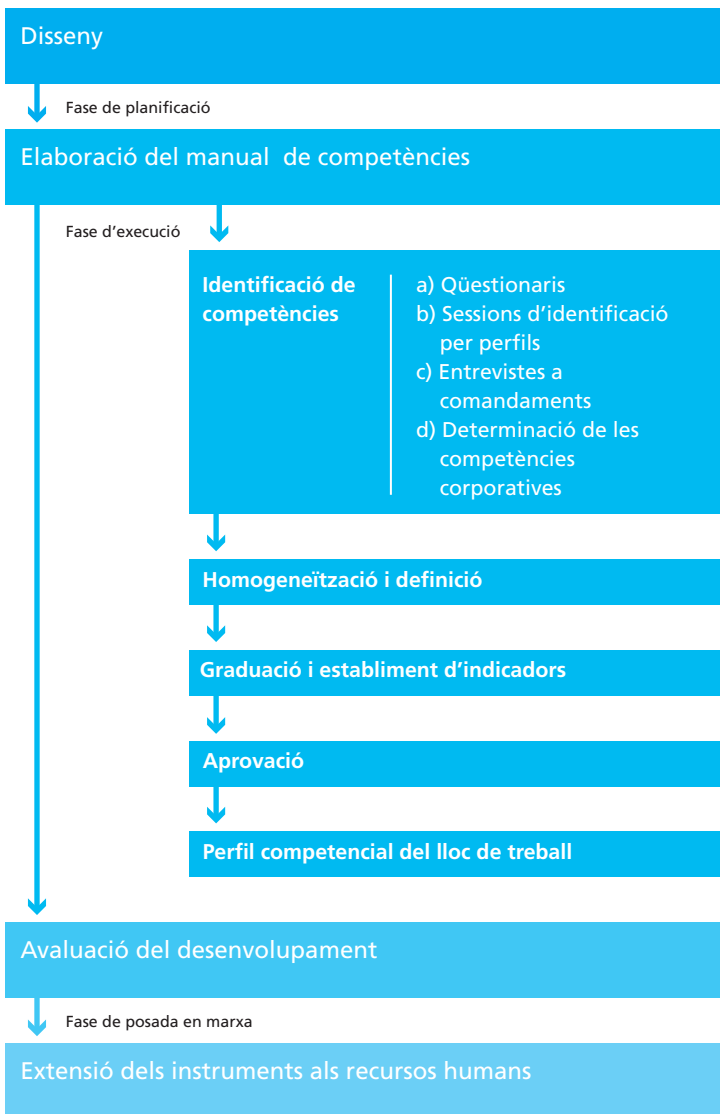
Paral·lelament, es va definir un **pla de comunicació interna** específic per a aquest projecte que englobava el conjunt de l'organització, per tal que tothom pogués conèixer el grau de desenvolupament en què es trobava el projecte en cada moment, els passos que s'estaven duent a terme i la direcció que s'empre-

nia. S'evitava, així, un enrariment del clima laboral pel possible impacte negatiu que podia suposar la introducció d'un nou model d'avaluació que afectava el conjunt de l'organització i s'esmoreïa la rumorologia que podia sorgir al voltant de tot aquest sistema, que per la seva complexitat i longitud temporal fàcilment es podia produir.

Reprement el fil de la configuració d'aquest nou model, l'establiment d'un sistema d'avaluació del desenvolupament vinculat a la introducció del sistema de gestió basat en competències requeria la definició prèvia del perfil de competències necessari per a cada lloc —i l'elaboració prèvia d'un directori de competències per a l'organització— i l'avaluació posterior de l'adequació persona/lloc a través del disseny i la configuració d'un instrument d'avaluació idoni per a mesurar el grau de desenvolupament de cadascuna de les competències del seu perfil per part de cada treballador i el grau de desviament respecte del perfil definit com a excel·lent o òptim de cadascun dels llocs de treball.

Comencem ja a descriure el procés dut a terme, que es va estructurar, a grans trets, en quatre fases i en els períodes temporals que s'assenyalen a continuació:

- 1) Fase de planificació i disseny: últim trimestre de l'any 2002, tot l'any 2003 i el primer trimestre del 2004.
- 2) Fase d'execució: segon trimestre del 2004.
- 3) Fase de posada en marxa: del juny del 2004 en endavant.
- 4) Extensió del sistema i utilització de resultats: de l'any 2005 en endavant.



2.1.

Fase de planificació i disseny

La fase de disseny és, per la seva complexitat, la que va requerir una atenció més detallada. S'exposarà de manera detallada amb la temporalització corresponent.

Els treballs que es van dur a terme en aquesta fase van ser, un cop definides l'estratègia, les motivacions i els objectius que s'havien d'assolir amb aquest nou sistema de gestió pública, els següents:

- Anàlisi i agrupació dels llocs de treball.
- Elaboració del directori de competències.
- Disseny dels perfils competencials prenent com a base l'assignació i la gradació de les competències del directori.
- Elaboració de l'instrument d'avaluació.

Anàlisi i agrupació dels llocs de treball

L'anàlisi dels llocs de treball és un pas essencial previ a l'elaboració del directori de competències i de l'instrument d'avaluació, ja que aquest procés serveix de base per a identificar no tan sols les competències, les aptituds i les habilitats requerides, sinó també els comportaments que aquestes qualitats incorporen.

En el nostre cas, la classificació de l'ampli ventall de llocs de treball que integren l'organització es va dur a terme sobre la base de famílies de lloc associades per les similituds en la missió (no ja en les tasques) del lloc. A partir d'aquí es va fer una diferenciació entre llocs de treball genèrics —que es van agrupar, al seu torn, en famílies de llocs— i llocs de treball específics —aquells perfils que per la seva idiosincràsia difícilment podien associar-se a cap altra família. Dins d'aquesta segona categoria, al seu torn, es va fer una distinció entre llocs específics ocupats per un nombre important d'efectius —per exemple, agents de la policia local— i llocs específics singulars —per exemple, el de tresorer.

Aquesta classificació va servir de base per a la determinació de la tècnica que s'havia de seguir en la identificació de les competències que s'exposarà a continuació, la qual es va adaptar a les necessitats i particularitats de cada tipus de perfil professional.

D'aquesta manera, finalment van resultar dos tipus de llocs: llocs transversals o genèrics (aquells que es repeteixen orgànicament en diferents àrees municipals o que poden agrupar-se per similituds, que es van concretar en catorze grups) i llocs específics (aquells que per la seva especialitat o idiosincràsia no permeten la seva generalització i requereixen una anàlisi individualitzada), els quals al seu torn es van dividir entre els ocupats per un nombre important d'efectius (tres grups) i els específics i singulars (set llocs).

2.2.

Fase d'execució

Elaboració del directori de competències

L'elaboració del directori o diccionari de competències és un dels processos més complexos, ja que requereix la identificació, la definició i la gradació per nivells de desenvolupament de les competències pròpies de tots i cadascun dels perfils professionals que integren la corporació. Tenint ben present que la identificació de competències ha de ser específica per a l'organització en particular, va ser necessari identificar un conjunt de comportaments reals i observats que corresponguessin a aquells desitjats i provadament reeixits a l'organització.

Al mateix temps, la constatació que no existeix en el mercat cap model extrapolable de manera directa a la nostra organització, tant per la poca aplicació d'aquest sistema en el sector públic del nostre país —a diferència del nostre entorn comparat, on gaudeix d'un alt grau d'implantació—⁴ com per la necessària

4. Així és en casos com el de Bèlgica, els Països Baixos, Finlàndia, França, Alemanya o el Regne Unit. En el cas de la funció pública britànica (*civil service*), un estudi publicat el 2000 revela que el 80 % dels departaments i agències posseeixen un model basat en competències i que la resta hi està treballant. Vegeu D. Farnham i S. Horton, «HRM Competency Framework in the British Civil Service», a S. Horton et al., *Competency Management in the Public Sector: Variations on a Theme*, Amsterdam, IOS, 2002.

adaptació a la realitat pròpia de cada organització,⁵ de manera que serveixi de resposta a una determinada política pública, fa que embarcar-se en un projecte d'aquestes característiques sigui un repte amb una dosi d'incertesa per a tot aquell que s'ho plantegi seriosament, més encara si tenim en compte la complexitat de l'entorn en el qual les administracions locals ens trobem (gran diversitat de serveis i llocs de treball, marc normatiu a voltes poc ajustat a la possibilitat d'implantació de nous sistemes de gestió,⁶ existència d'una pressió social important en el sector públic, manca d'expertesa i d'experiències rellevants en aquest àmbit, etc.).

Abans d'entrar a analitzar el procés d'elaboració del directori, cal que ens aturem a assenyalar la definició de la qual vam partir per a elaborar el directori de competències, ja que aquesta ens va ser d'utilitat, alhora, per a classificar les competències identificades segons quin era el seu vessant.

Seguint Boyatzis,⁷ la competència es defineix com «una característica subjacent en una persona, que està causalment relacionada amb una actuació reeixida en un lloc de treball». Així mateix, en el glossari terminològic bàsic de l'Institut Català de les Qualificacions Professionals⁸ el terme competència és definit com «la capacitat de dur a terme activitats en una professió o en un lloc de treball, segons les normes exigides pel sector». I, per acabar, en la recomanació del Parlament Europeu i del Consell de 18 de desembre de 2006 sobre les competències clau per a l'aprenentatge permanent, les competències es defineixen com «una combinació de coneixements, capacitats i actituds adequades al context». Les competències clau són aquelles que totes les persones requereixen per a la seva realització i el seu desenvolupament per-

5. La necessitat d'adequar el model de competències a l'organització a la qual ha de servir és un aspecte de caire estratègic que han anat assenyalant destacats experts en aquest àmbit, com és el cas del professor R. Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, Nova York, Wiley, 1982.

6. En aquest sentit, l'Estatut bàsic de l'empleat/ada públic significa un pas endavant en la línia de la instauració i la generalització de l'avaluació contínua dels nostres recursos humans.

7. R. Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, Nova York, Wiley, 1982.

8. <http://www.gencat.cat/educacio/icqp/glossari.htm>.

sonals, així com per a la ciutadania activa, la inclusió social i l'ocupació.⁹

Partint d'aquestes definicions i avançant en l'anàlisi de les destreses, les habilitats, els coneixements i les característiques que formen el conjunt de les competències, podem concloure que la competència s'estructura d'acord amb tres components fonamentals: saber actuar, voler actuar i poder actuar, els dos primers dels quals són a les mans de cada individu i l'últim és un factor relacionat amb el context en el qual es troba l'empleat/ada a cada moment (*policy style*) i amb els mitjans i recursos disponibles i que té al seu abast, els quals són realment els condicionaments de l'efectivitat en el desenvolupament de les seves competències.

Tal com s'assenyala, les competències es troben absolutament vinculades amb l'anàlisi de les activitats professionals i amb els aspectes necessaris per a desenvolupar excel·lentment les missions que aquestes impliquen, motiu pel qual un sistema d'aquestes característiques esdevé una eina idònia per a una gestió dels recursos humans incardinada en l'estratègia de l'organització.

A continuació descriurem breument quin va ser el procés que es va seguir fins a l'obtenció del directori propi de competències, si bé abans cal que ens deturem un moment en un aspecte que ja hem assenyalat anteriorment però que hem de tenir ben present.

L'eix estratègic de tot el procés va ser assolir la participació de tots i cadascun dels agents implicats en l'elaboració, la implantació i l'aplicació del sistema, de manera que el resultat final constituís el fruit de les aportacions individuals recollides, analitzades i tractades conjuntament. Un element clau de la definició i posada en marxa d'aquest sistema —igual que en moltes altres polítiques de recursos humans— és tenir sempre present que el procés és tant o més important que el resultat que s'ha d'obtenir, ja que és durant l'elaboració del projecte (recollida

9. *Diari Oficial de la Unió Europea* de 30 de desembre de 2006, Recomanació del Parlament Europeu i del Consell de 18 de desembre de 2006 sobre les competències clau per a l'aprenentatge permanent [2006/962/CE].

d'informació, grups de treball, etc.) que s'intueix i es comença a produir la gestió del canvi (cultural, de valors, de processos, de conductes, etc.), el qual és un dels objectius buscats —i un dels més difícils d'assolir— en la implantació d'aquest sistema.

Constatada aquesta premissa, l'elaboració del directori de competències per part de la corporació va seguir les etapes següents:

a) Identificació de competències genèriques i específiques

Aquesta etapa va consistir en la identificació de les competències assignades a cada perfil professional mitjançant l'establiment de grups de treball (*focus groups*) que estaven integrats per: persones representatives dels diferents perfils professionals (unes cinc persones), dos consultors de recursos humans (un d'intern i un d'extern, per a dotar aquest procés de major objectivitat) i un avaluador o cap (encarregat de la futura avaluació d'alguns dels llocs que són objecte d'anàlisi). Encara que les tècniques de determinació de competències poden ser múltiples (entrevista d'incidents crítics, inventari de conductes excel·lents, assessorament de competències, *focus groups*, panell d'experts), es va seguir la via dels grups de treball i en aquests es va desenvolupar una adaptació de l'entrevista d'incidents crítics o *behavioural event interview*.¹⁰ L'objecte de treball d'aquests grups era, d'acord amb una metodologia establerta prèviament, la identificació i la definició de les capacitats professionals i els comportaments necessaris per al desenvolupament excel·lent d'un determinat perfil professional. Al mateix temps, en la sessió —que tenia una durada aproximada d'un dia— s'estimulava un debat i una anàlisi de conductes considerades reeixides durant l'acompliment d'un lloc, les quals es plasmaven en forma d'evidències de comportament que permetessin en el futur avaluar l'acompliment d'aquestes competències (indicadors). Per tal de facilitar aquest treball i la preparació de la sessió, es va elaborar una base de dades per a la recollida d'informació. Aquesta eina es posava telemàticament a disposició de les persones que participaven en cada

10. D. McClelland, «Testing for competence rather than for "intelligence"», *American Psychologist*, 1973, pàg. 1-14.

grup de treball d'un determinat perfil professional o família de perfils —prèviament a la sessió—, per a poder processar així la informació obtinguda i organitzar-la de manera més estructurada abans de la sessió corresponent. Alhora, aquesta eina va ser molt útil també per a justificar l'elaboració final del perfil competencial de cadascun dels llocs de treball, ja que aquest perfil va sorgir de la informació lliurada i debatuda pels mateixos ocupants dels llocs. Aquesta etapa va comportar l'elaboració prèvia d'una classificació minuciosa dels llocs de treball existents en l'organització mitjançant grups de famílies, de la manera indicada anteriorment.

b) Identificació de competències clau o estratègiques

La identificació de les competències clau o *core competences* per part dels responsables polítics es va fer mitjançant un procés participatiu de les persones que havien pres part en els grups de treball d'identificació de les competències dels diferents perfils professionals, a partir del qual els responsables polítics van acabar fixant els àmbits d'actuació considerats estratègics per a la legislatura vigent.

Les competències corporatives es van caracteritzar, d'acord amb la seva naturalesa, per ser un valor absolut no susceptible de ser anivellat, de manera que les conductes associades amb aquestes suposen la seva aplicació o la inobservància total de la competència per part d'una persona, sense matisos.

Al seu torn, es va aprofitar la fase de desenvolupament del directori de competències per a establir els valors corporatius que regirien l'actuació municipal —de totes les persones que integren l'organització, tant en el seu vessant intern com en el seu vessant extern— durant tota la legislatura, amb la qual cosa s'introduïa tota l'organització en una cultura de valors desconeguda fins a aquell moment.

En aquest sentit i tal com ja s'ha assenyalat, va ser molt profitosa la informació obtinguda a través dels qüestionaris emplenats per tots i cadascun dels participants en els grups de treball respecte a quin creien que hauria de ser el valor que havia de presidir l'actuació de l'organització municipal. En finalitzar tot el

treball amb els grups, aquesta informació es va posar de manera anònima a la disposició del govern municipal, juntament amb una relació dels valors més destacats per ordre decreixent.

c) Anàlisi i tractament de la informació

Un cop finalitzat tot aquest procés, va ser necessari dur a terme un procés d'homogeneïtzació de la informació obtinguda pels diferents grups de treball (en alguns casos es feia referència a competències idèntiques però amb denominacions diferents o amb lleugers matisos diferents), per tal de poder arribar a obtenir, en l'etapa següent, definicions úniques, pròpies i unívokes del significat de cadascuna de les competències que passarien a integrar el directori de la corporació.

d) Classificació tipològica del directori de competències

Les competències identificades i validades es van classificar en tres grans grups:

- Competències estratègiques o clau: deriven de la missió, la visió i l'estratègia de l'organització i representen aquelles característiques que han de desenvolupar totes les persones que la integren. Es poden resumir com «allò que s'ha de fer perquè l'estratègia organitzativa triomfi».
- Competències qualitatives: integren les característiques personals, les actituds i les motivacions que han de distingir els membres d'una organització (“voler ser”, “voler fer”).
- Competències tècniques: són els coneixements i les habilitats necessaris per al desenvolupament de les missions i funcions associades amb els diferents llocs de treball de l'organització (*know how* o “saber”, “saber fer”).

e) Fixació de la denominació i la definició de les competències

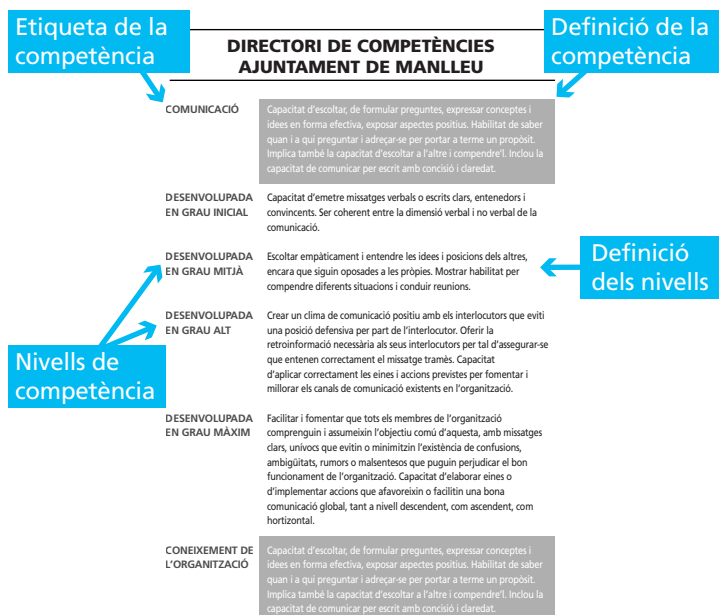
En aquesta fase es va establir la denominació i la definició de les competències identificades (prèviament classificades segons el criteri assenyalat anteriorment), dotant-les així d'una noció

unívoca, pròpia i específica per a l'organització del significat, l'abast i el contingut de cadascuna.

f) Anivellació de competències

Un cop acabat el directori, es va elaborar la gradació, en cinc nivells de desenvolupament ascendent, del repertori de competències obtingut i es va elaborar una definició precisa del significat de cadascun d'aquests cinc nivells per a cadascuna de les competències.

Fruit del treball desenvolupat fins al moment, s'obté el directori o manual de competències, amb el format que es mostra a continuació:



Disseny dels perfils competencials i fixació del perfil lliandar i el perfil excel·lent

Un cop obtingut el directori o manual de competències de la nostra organització, calia avançar en el procés d'assignació de competències a cada perfil professional i, a continuació, establir la gradació del nivell de desenvolupament de la competència que es considerava idoni per a cada lloc de treball.

L'associació de les competències rellevants per a cada perfil professional es va fer a partir de la informació obtinguda amb els grups de treball —tant en les sessions com en l'etapa prèvia de recollida d'informació relativa a les habilitats, els coneixements i els comportaments que s'havien d'assolir per a desenvolupar amb èxit un determinat lloc de treball— i es va validar de manera individual mitjançant entrevistes amb els responsables jeràrquics de cadascun dels llocs de treball. D'aquesta manera es va detectar la mancança, en algun cas, de competències considerades necessàries per a desenvolupar una ocupació i l'existència d'altres competències que esdevenien supèrflues o poc rellevants per a l'exercici professional concret.

Ara bé, encara que per definició una competència és específica per a un perfil professional, en una organització concreta i en un moment determinat es produeix la situació —i, de fet, en bastants casos— que una mateixa competència pot estar transversalment present en diferents llocs de l'organització, per la qual cosa la major especificitat associada amb el perfil es troba en l'actuació que porta aparellada un determinat nivell de la competència. És a dir, una competència es tradueix en diferents graus de comportament, des dels menys excel·lents fins als més excel·lents, sempre formulats en termes positius o acceptables, mai des del vessant de conductes no esperades o no desitjables.

Això permet que, finalment, s'elabori un directori de competències per a la corporació on, a més de figurar-hi totes les competències considerades rellevants, també s'hi troben definits cinc graus o nivells —en el nostre cas, de menor a major dificultat o complexitat— de conductes concretes, reals i observables, associades totes elles amb la mateixa competència, que permeten definir amb precisió la presència o l'absència d'una determinada competència.

Un cop fixat el perfil competencial per a cadascun dels llocs de l'organització, vam passar a efectuar, doncs, la gradació de cadascuna de les competències associades amb cada perfil competencial sobre la base de cinc nivells de progressió ascendent: nivell 0 (per desenvolupar), nivell I (desenvolupada en grau inicial), nivell II (desenvolupada en grau mitjà), nivell III (desenvolupada en grau alt) i nivell IV (desenvolupada en grau màxim).

Aquesta determinació de nivells per a cada perfil professional va presentar una complexitat afegida, en el sentit que es van delimitar dos nivells de desenvolupament per a cada perfil professional, ja que des del principi s'havia establert, com un dels objectius del projecte, la fixació d'un sistema de competències que es pogués extrapolar a un model de carrera professional propi i específic per a la nostra organització, que inclogués tots els treballadors i que es nodrís directament del resultat de l'avaluació del desenvolupament.

És per aquest motiu que es va creure en la conveniència, per no parlar de la necessitat, d'establir dos nivells de desenvolupament en cada perfil i per a cadascuna de les competències que aquest porta aparellades: un nivell llindar o estàndard i un nivell excel·lent per a cadascuna de les competències associades i segons la dificultat tècnica del lloc, la responsabilitat, la direcció i la supervisió de les persones associades amb aquest, etc.

Hem de dir que quan parlem de nivell llindar o estàndard fem referència al nivell de desenvolupament del conjunt de les competències que té associades un determinat perfil professional que té unes característiques mitjanes que serveixen de referència,¹¹ i que quan parlem de nivell excel·lent ens estem referint al nivell establert com a paradigma per la corporació per a desenvolupar de manera reeixida un determinat lloc de treball.

Fruit d'aquesta etapa es va obtenir el perfil competencial de cada lloc de treball de l'organització, el qual, alhora, va ser ob-

11. Per fixar el concepte d'estàndard s'ha seguit la definició que dóna per a aquest adjectiu el *Gran diccionari de la llengua catalana* editat per Enciclopèdia Catalana.

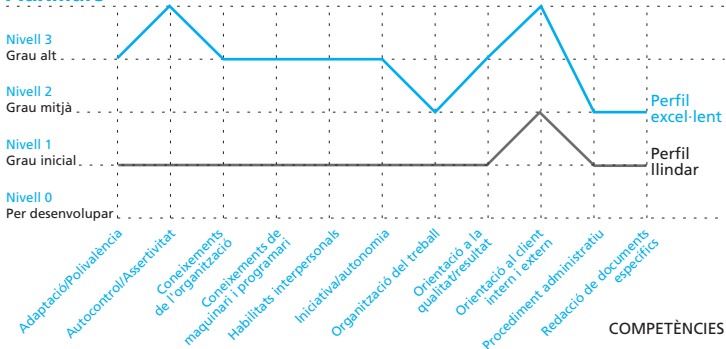
jecte d'una validació específica per part de cada responsable d'àrea, per tal de consensuar el grau d'exigència i de dificultat exigint en cada nivell.

A banda d'aquest treball intern amb cada responsable tècnic dels perfils associats amb els llocs de treball que es trobaven sota la seva dependència, també es va dur a terme un treball rigorós de comprovació i verificació, per tal que els graus de dificultat existents entre els nivells llindar i excel·lent de tots i cadascun dels perfils competencials aprovats fossin, percentualment, equivalents, amb un marge de distància d'un $\pm 5\%$.

Calia tenir ben present que el grau de dificultat que comportava assolir el nivell excel·lent de cada perfil competencial havia de ser similar dins de l'organització, ja que els beneficis i avantatges que aquest esforç suposava per a cada persona, des de la perspectiva de l'organització, eren similars en funció dels llocs de què es tractés. Aquesta necessària verificació de respecte a un principi d'equitat interna era fonamental per a l'èxit del sistema i per a la seva acceptació, tant per les mateixes persones avaluades com per als agents socials, ja que, si no s'hagués tingut present aquest criteri de respecte proporcional del nivell de dificultat per a assolir un determinat tram competencial, s'haurien produït importants disfuncions entre les persones de la mateixa organització.

Cal destacar també d'aquesta etapa la importància que s'estableixi un marge de desenvolupament entre el nivell llindar i el nivell excel·lent, ja que, tal com hem dit abans, un dels instruments als quals es pretenia aplicar l'avaluació derivada de l'SGC és el de la carrera professional i, concretament, un model de carrera basat en la trajectòria de l'avaluació continuada del desenvolupament, de manera que, a mesura que s'incrementés, percentualment, el grau d'assoliment del nivell excel·lent del propi perfil competencial, s'aniria incrementant també la trajectòria de la carrera professional en el lloc de treball, mitjançant l'assoliment de nous trams i, per tant, de majors compensacions econòmiques.

Auxiliars



2.3.

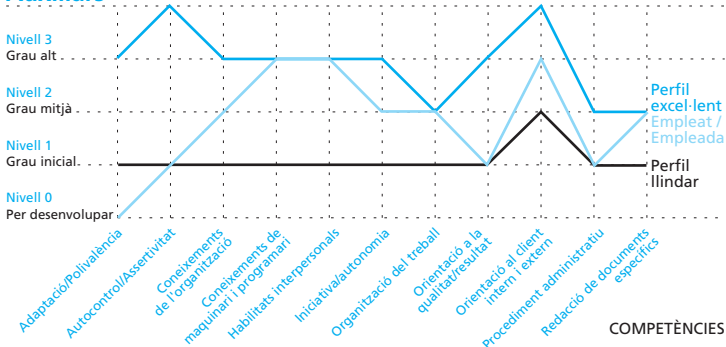
Fase de posada en marxa

Elaboració de l'instrument d'avaluació de les competències

Una vegada obtingut el directori de competències, el perfil competencial de cada lloc i els seus nivells llinar i excel·lent, es va abordar l'elaboració de l'instrument d'avaluació de les competències.

L'objectiu era avaluar individualment totes i cadascuna de les persones que integren l'organització i determinar el buit o la distància existent entre l'actuació de la persona i el perfil competencial en el nivell excel·lent del lloc que aquesta persona ocupa, essent aquesta avaluació una eina— essencial per a dotar de sentit i d'eficàcia tot el sistema.

Auxiliars



L'instrument que es va elaborar és comú per al conjunt de l'organització, si bé l'avaluació presenta alguns trets diferencials quan l'avaluador ocupa el màxim nivell tècnic de l'organització, encara que això no significa que les persones que ocupin aquests llocs es trobin excloses de la seva pròpia avaluació, d'acord amb el perfil competencial definit.

Prèviament a l'anàlisi de l'instrument d'avaluació dissenyat, és interessant ressenyar conceptualment en què consisteix el procediment d'avaluació vinculat a l'anàlisi de competències, el qual s'entén com «un procediment continu, sistemàtic, orgànic, en cascada, d'expressió de judicis al voltant de l'actuació de les persones d'una organització i en relació amb el seu treball habitual. L'avaluació té una òptica històrica i de futur, i pretén integrar els objectius de l'organització amb els de l'individu.»¹²

Com es va configurar, doncs, l'eina d'avaluació del desenvolupament vinculada a l'SGC?

Quan ens vam plantejar com es duria a terme l'avaluació, l'aspecte fonamental que ens preocupava era intentar assolir un alt grau d'objectivitat, de manera que l'eina no pogués ser titllada d'arbitrària o que no contingués una dosi excessiva de subjectivitat, ja que aquest era el principal argument que generava recels dins de l'organització a l'hora de plantejar la instauració d'un mecanisme d'avaluació continuada del desenvolupament, i més si tenim en compte l'impacte futur que aquesta avaluació tindria sobre aspectes que afectarien la carrera professional i, indirectament, les retribucions complementàries.

El fet que la clau de volta del sistema d'avaluació residís en la figura de l'avaluador —el responsable directe de la persona avaluada— i que, lògicament, dins de l'organització hi hagués un nombre rellevant i amb característiques diferenciades d'avaluadors, era una oportunitat per aconseguir interioritzar un veritable model de direcció de persones en el qual els responsables d'aquesta competència assumissin plenament el seu paper, i era, alhora, un punt feble o, des de la perspectiva dels agents

12. M. Salvador Serna, *Polítiques de funció pública: l'avaluació de recursos humans*, Barcelona, Generalitat de Catalunya, Escola d'Administració Pública de Catalunya, 1997.

socials, una amenaça, pel fet que els criteris d'aquests avaluadors podien ser molt dispars i, en canvi, els resultats de la seva avaluació havien de ser automàticament traslladables a la resta d'instruments de gestió de recursos humans que abans hem esmentat, amb els consegüents beneficis o perjudicis que això podia suposar per a alguns col·lectius.

El primer que calia fer, doncs, era identificar i establir patrons de comportament desitjables per a cada nivell de progressió establert en totes i cadascuna de les competències identificades i associades amb un determinat perfil professional. Aquests patrons havien de permetre objectivar, en la mesura que es pogués, els comportaments que es consideraven idonis i imprescindibles per a considerar assolit i/o superat un determinat nivell de desenvolupament de cada competència associada amb el perfil competencial.

Per aquest motiu, es va elaborar, per a cada perfil professional, un llistat suficientment exhaustiu, individualitzat, objectiu i mesurable de conductes associades amb una competència que l'organització considerava satisfactòries o associades amb comportaments excel·lents d'acord amb cadascun dels graus establerts. Cal fer un èmfasi especial en la importància que la conducta o el comportament associats amb el nivell de cada competència han de ser observables externament per l'avaluador, han de ser expressats sempre en termes positius o desitjables i, alhora, la seva avaluació ha de ser prou senzilla per a evitar caure en el contrasentit que suposaria una major complexitat per a avaluar un determinat nivell d'una competència que la pròpia actuació en si mateixa.

Una vegada establerts aquests indicadors de comportament per a tots i cadascun dels perfils professionals en funció dels diferents nivells de progressió establerts com a llindars i com a excel·lents de cadascuna de les competències que tenia associat cada perfil, es va elaborar el qüestionari d'avaluació.

A tall de curiositat, cal assenyalar que el treball que acabem d'analitzar va produir al voltant de 2.800 indicadors de gestió formulats en termes d'evidències de comportament, que es repartien entre els diferents perfils professionals prèviament ela-

borats i definits. En alguns casos, alguns indicadors són comuns a mateixos nivells de desenvolupament d'una determinada competència de diferents perfils professionals (per exemple, els indicadors del nivell inicial de la competència «treball en equip» són iguals per a tots aquells perfils que tenen associada aquesta competència en el grau de desenvolupament I), però quan es fa referència a competències més específiques d'alguns col·lectius o a competències que requereixen un alt grau de concreció, o que presenten una enorme especificitat, la formulació de l'indicador és única per a aquell nivell de desenvolupament d'aquella competència. Aquesta, realment, va ser la situació que es produïa en un percentatge molt elevat de casos.

En aquest punt, val la pena fer un incís sobre un aspecte que no hem tractat fins ara però que no pot escapar a ningú després d'haver seguit l'elaboració d'aquest projecte: el suport tecnològic de la implementació d'aquest nou sistema.

Tot i que no ens estendrem a analitzar la plataforma tecnològica que dona suport a tot el projecte, sí que cal fer referència a la necessitat imprescindible de disposar d'una eina informàtica que permetés recollir, tractar, analitzar i gestionar tot el maremàgnum de dades i d'informació que es va generar en la fase de disseny i elaboració del directori de competències, dels perfils competencials i, fonamentalment, del qüestionari d'avaluació ajustat a cadascun dels diferents perfils competencials.

La necessitat de disposar d'una tecnologia que donés suport al projecte, la vam vincular també a un altre objectiu —que en el nostre cas era molt rellevant: aprofitar aquest projecte per a generalitzar l'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació en el conjunt de la plantilla municipal.

Un cop elaborats els qüestionaris d'avaluació, el nostre objectiu era facilitar el seu accés al conjunt d'actors que havien d'intervenir en el procés d'avaluació, ja que des del principi el projecte s'havia caracteritzat per la seva transparència absoluta i per la participació i la implicació de tothom. Per tant, calia dissenyar una eina que permetés, en línia, l'accés i la consulta de tota la informació que es generava al voltant de l'avaluació, tant en el

moment en què es portava a terme, com des d'una perspectiva històrica i amb unes projeccions clares de futur.

El mecanisme d'avaluació que vam dissenyar, i que estem utilitzant anualment, és una plataforma electrònica que es troba integrada en el propi portal de l'empleat/ada —el Canal—, a través de la qual i mitjançant tecnologia web cada persona pot accedir, en funció del rol que té assignat i del seu perfil professional, a tota la informació —històrica i recent— vinculada a l'avaluació del seu desenvolupament. Des d'aquesta eina telemàtica cada empleat/ada pot consultar el resultat de la seva avaluació anterior, el seu qüestionari actual i les accions i els recursos associats per a millorar el seu desenvolupament futur.

L'avaluació, en el nostre cas, es basa a respondre un qüestionari al qual té accés el comandament immediat de la persona avaluada, perquè pugui emetre el seu judici sobre les conductes allí reflectides i el grau d'acord o de desacord (de més a menys) que observa en la persona avaluada. A continuació podem veure un exemple parcial del qüestionari d'avaluació basat en els graus de realització dels indicadors de conducta. El mateix instrument és utilitzat per la persona avaluada (autoavaluació) i pel seu comandament (o avaluador), de manera que ambdues avaluacions poden ser comparades i consensuades.

The screenshot displays a web application for the 'AJUNTAMENT DE MANLLEU'. The main content area shows a questionnaire with five items, each with a description and a set of radio buttons for response options. The options are: 'Molt', 'Bastant', 'Suficient', 'Poc', and 'Res'. Item 1: 'Posa en marxa processos o treballs novedosos o que requereixi, si és possible, implantar-los d'una forma sostenible en l'ètica o quotidiana.' Item 2: 'Reagi per si mateix/a les incidències que se li presenten en la seva activitat laboral.' Item 3: 'Dóna a terme tasques de molta pressió que van més enllà de les estrictament assignades quan la realitat així ho demana.' Item 4: 'Formula propostes de millora assumibles i realitzables per pal·liar mancances o millorar el funcionament general del servei.' Item 5: 'En situacions de crisi, pren decisions orientades a la resolució d'una situació i actua consecuentment per si mateix/a...'. Above the items, there are tabs for 'Grau Inicial', 'Grau Mig', 'Grau Alt', and 'Grau Excel·lent'. On the right, a sidebar shows 'Enquesta: DELTA' and 'Resultat: DELTA'. A blue callout box on the right points to the 'Grau de realització' scale. On the left, two blue callout boxes point to the 'Autoavaluació' and 'Avaluació del comandament' sections. A central blue callout box points to the five evaluation items.

Aquest qüestionari es combina amb una entrevista de devolució presencial de la informació, en la qual l'avaluador exposa a la persona avaluada el resultat del seu judici en funció de les competències associades. Ahora, la persona avaluada coneix en primera persona els motius i els aspectes més destacats del resultat de la seva actuació passada, al mateix temps que es posen a la seva disposició pautes, consells i eines per a millorar de manera immediata els punts febles detectats, de manera que les futures avaluacions permetin detectar si s'han produït canvis en els aspectes millorables de la seva actuació. Aquí l'avaluador exerceix un paper de mentor o conseller que dona suport a la persona avaluada i li recomana quins aspectes ha de millorar per a assolir millor els objectius de desenvolupament excel·lent prèviament definits.

En el gràfic següent podem observar el resultat final d'una avaluació una vegada ja consensuada.

manlleu capital del Ter

AJUNTAMENT DE MANLLEU

Responsable Centre: Responsabilitat sobre Empleats/des: Avaluació Competències

empleat: Tècnic/Ingeny Auxiliars Any: 2007

Perfil: TÈC. AUX. DE Enquesta: Resultat:

Pàgina: 1 de 1

ID	Denominació Competència	Estandar	Excel·lent	Enquesta	completat
1	CONSCIÈNCIA ORGANITZATIVA	1	3	3	2
9	ADAPTACIÓ	1	3	3	1
10	INICIATIVA/AUTONOMIA	2	3	3	2
13	CONEXEMENT DE L'ORGANITZACIÓ	1	3	3	3
20	HABILITATS INTERPERSONALS	1	3	3	2
25	ACTUALITZACIÓ PROFESSIONAL	2	4	4	2
37	ORGANITZACIÓ DEL TREBALL	1	4	3	2
38	REDACCIÓ DE DOCUMENTS ESPECÍFICS	2	4	4	3
39	CONEXEMENTS DE MAQUINARIES	2	4	4	2
43	ORIENTACIÓ A LA Q DEL RES	2	4	4	2
59	PROCEDIMENT ADMINISTRATI	4	3	3	2

Registres: 11 de 11

Avaluació consensuada amb el/la cap

Autoavaluació

© Santa Info S.L. 2003-2004

Tauler Documentació Formació Directori Usuari ALTRES ACCESOS

Dinart, 27 de Febrer de 2007

L'avaluació inclou anualitats senceres, sempre fa referència a períodes vençuts i es caracteritza, tal com hem vist, pels aspectes següents:

- Transparència durant el procés, ja que el resultat del qüestionari es processa en funció de la puntuació obtinguda a cada factor i es genera una gràfica individual que

es posa a disposició de la persona avaluada a través del portal i que permet observar clarament on es troben els aspectes que s'han de millorar mitjançant les competències prioritzades per al proper exercici.

- Incidència global, ja que no està exclòs cap col·lectiu de l'organització.
- Caràcter vertical, ja que cada persona és avaluada per la persona superior immediata i així successivament.
- Vocació integradora amb els objectius de l'organització establerts en cada moment.

Val la pena destacar també la importància de la capacitació de tots els quadres encarregats de l'avaluació amb caràcter previ a la realització d'aquesta, ja que els avaluadors/ores han de ser formats per tal que es familiaritzin amb l'instrument d'avaluació, en la formulació de preguntes que estimulin les respostes conductuals (i no conceptuals) i en l'establiment de criteris homogenis per al conjunt de l'organització, perquè l'existència d'un elevat nombre de persones que avaluen podria comportar l'obtenció de resultats molt diferents, segons el criteri més o menys rígid o més o menys flexible de cadascuna d'elles. És, per tant, cabdal arribar a un consens en tots aquests aspectes abans d'endinsar-se plenament en l'avaluació pròpiament dita. Altrament, aquesta eina podria conduir la mateixa organització a una pèrdua de motivació i a un enrarament del clima laboral.

Pel que fa a l'anàlisi de l'actuació de les persones que ocupen el darrer esglaó de l'escala administrativa, aquesta va ser una qüestió objecte d'un debat especial, tant a l'hora de dissenyar el model —major nombre de competències associades amb el perfil competencial en qüestió, major grau de dificultat en l'assoliment del nivell excel·lent del propi perfil competencial, etc.— com a l'hora d'implementar-lo.

Després d'un debat amb els mateixos ocupants d'aquests llocs respecte a la conveniència i/o necessitat d'establir un mecanisme d'avaluació que inclogués també els màxims responsables d'àrees municipals i que tingués unes característiques similars

a les de la resta de personal, la conclusió va ser unànime: la clau de volta i la pròpia credibilitat del sistema residien en la necessària avaluació per competències de totes les persones de l'organització, independentment de quina fos la seva posició orgànica dins l'organigrama de l'entitat.

A partir d'aquí, el debat es va centrar en quin havia de ser el mecanisme que havia de permetre dur a la pràctica aquesta voluntat, ja que la dificultat era identificar alguna persona capacitada per a «avaluar l'avaluador». Al final es va acordar que l'avaluació dels avaluadors/caps d'àrea es duria a terme combinant tres mecanismes alhora:

- L'autoavaluació: les competències tècniques serien objecte d'una autoavaluació que es faria mitjançant la resposta a un qüestionari basat en indicadors o evidències de comportament similar al de la resta de personal, ja que difícilment es podria aconseguir dur a terme una avaluació rigorosa per part d'alguna altra persona amb capacitat per a emetre un judici objectiu del grau de desenvolupament d'aquestes competències en cadascuna de les persones que ocupen aquesta tipologia de llocs, si no es tenia ben present que l'especialitat de les funcions i matèries de cadascuna d'aquestes dificultaven que obtinguessin aquesta expertesa altres persones de l'organització diferents de la mateixa persona avaluada.
- L'avaluació per part dels membres electes del consistori: algunes competències relacionades amb les habilitats associades amb el perfil competencial serien objecte d'avaluació per part dels càrrecs electes —alcalde o regidor delegat d'àrea, depenent dels casos—, que haurien de combinar aquesta avaluació amb una entrevista de devolució on s'analitzarien els punts forts i els aspectes per millorar dels comportaments relacionats amb aquestes competències.
- L'avaluació per part dels col·laboradors: les competències relacionades amb el desenvolupament de les persones, la direcció d'equips de treball, les habilitats interpersonals i la comunicació —entre d'altres—, se-

rien avaluades per alguns dels mateixos col·laboradors mitjançant un sistema de mostra on les persones són escollides a l'atzar i se'ls encomana la tasca de respondre al qüestionari vinculat amb els indicadors d'aquestes competències i també a una entrevista de devolució al propi comandament, per tal de comentar els principals aspectes de l'avaluació.

L'avaluació dels/de les caps d'àrea presenta, com s'ha mostrat, un major grau de complexitat, en gran manera marcada per la necessària maduresa de l'organització —i, òbviament, dels membres que la componen— per a acceptar i assumir el resultat d'una avaluació d'aquestes característiques, ja que, si no és així, difícilment es pot plantejar la introducció d'un sistema com aquest, per les reticències dels col·laboradors/ores a haver d'assumir, seriosament, un rol d'avaluador del seu personal responsable.

I quin és el paper del sistema de gestió per competències en el disseny d'una política integral de recursos humans?

La funcionalitat de l'eina a la qual es pretengui fer extensiu el sistema de gestió per competències serà la que condicionarà l'abast i la configuració d'aquesta. Per tant, és cabdal, abans d'iniciar un projecte d'aquestes característiques, definir clarament els objectius que es pretén assolir.

Pel que fa a les possibilitats d'extensió del sistema a altres instruments de recursos humans, es pot dir que aquestes són gairebé infinites, ja que si donem una ullada a les opcions que s'assenyalen a continuació podem veure que la seva utilitat és òptima per al conjunt de les aplicacions més destacades en l'àmbit dels recursos humans:

- Avaluació del desenvolupament
- Valoració del potencial
- Política retributiva amb component variable
- Formació i desenvolupament
- Plans de carrera
- Selecció i contractació
- Gestió del canvi

- Model de direcció i lideratge
- Disseny i avaluació del lloc de treball

Així doncs, la utilitat que es vulgui donar a la introducció d'un model basat en competències és a les mans de cada organització, però sí que cal tenir ben present que l'avaluació és un instrument molt potent de gestió dels recursos humans, ja que incideix directament sobre el comportament dels empleats i empleades i facilita la introducció de canvis positius en l'organització.

En l'avaluació dels recursos humans afloren tots els elements que conformen la persona des del seu vessant professional: la part visible, amb les destreses, els coneixements i les habilitats, i la part més oculta dels trets de la personalitat, amb les actituds, el concepte d'un mateix, etc.

En el nostre cas, a banda de construir el sistema de desenvolupament de competències professionals que analitzarem en el capítol següent, s'ha construït un model de carrera professional que actua com a incentiu per a l'esforç continu i perseverant que les persones de la nostra organització duen a terme per a millorar cada dia més en el seu exercici professional amb la perspectiva de l'excel·lència que emana d'aquest nou sistema de gestió, que exposarem en l'apartat següent.

II. El resultat: assolir un sistema integral de gestió dels recursos humans basat en les competències

1. Desenvolupament de competències

Tal com s'ha esmentat al principi, en el moment de la implantació de l'SGC a la corporació municipal es va acordar extrapolar els resultats de l'avaluació a diferents instruments de recursos humans. En aquest sentit, destaca la introducció d'un model de desenvolupament professional aplicable al conjunt de les persones que es troben vinculades a l'organització amb una relació estable —tant de tipus administratiu com de tipus laboral— i que permet oferir al conjunt dels treballadors públics oportunitats d'aprenentatge i de creixement professional.

En parlar de desenvolupament professional estem fent referència a un concepte que va més enllà de la formació d'una persona en un moment concret davant d'una necessitat determinada; estem fent referència a un plantejament d'avaluació i millora continuada, tant de les persones com, per extensió, de l'organització. El desenvolupament professional implica atendre les necessitats funcionals dels llocs de treball, com s'ha fet fins ara majoritàriament, però també implica atendre les característiques o competències de les persones de manera individualitzada i permanent. El desenvolupament professional de les persones és la peça clau de les organitzacions, ja que alinea el creixement de les persones amb l'èxit de l'organització, cosa que, en definitiva, en les administracions públiques significa major qualitat i més serveis per a la ciutadania. Fent nostres les paraules de Martín-Zurro i Gual,¹³ els objectius del desenvolupament són: 1) mantenir i millorar la competència professional individual, 2) garantir la qualitat de l'actuació pro-

13. A. Martín-Zurro i A. Gual Sala, «Desarrollo profesional continuo individual vs. formación continuada». *Educ. méd.*, vol. 8, núm. 4 (desembre 2005), pàg. 5-6, ISSN 1575-1813.

fessional, 3) reconèixer l'esforç individual en el manteniment de la competència, i 4) reconèixer les capacitats d'adaptació als canvis i a les necessitats. En aquest sentit, el desenvolupament professional està lligat a una avaluació permanent i una transferència necessària al lloc de treball, i defuig pràctiques obsoletes on la mesura i el reconeixement de l'aprenentatge es basaven exclusivament en hores de formació. Subratllem la necessitat d'anar més enllà i tenir en compte els canvis que es produeixen en el comportament i especialment l'assoliment dels diferents nivells de les competències associades.

1.1.

Proposta metodològica per treballar el desenvolupament de competències professionals

En l'apartat sobre les motivacions i els objectius de l'SGC ja hem parlat de la necessitat d'una major flexibilitat organitzativa per tal d'adaptar-nos amb èxit a la realitat canviant en què estem immersos. Les funcions canvien, els llocs canvien, les persones canvien i les organitzacions canvien..., i els plans de formació tradicionals sovint són massa genèrics i rígids per a ser de veritable utilitat en aquest sentit. És per això que cal pensar en altres tipus de pràctiques de formació. En aquest sentit, la formació personalitzada s'està incorporant cada cop més a les organitzacions, moltes vegades fins i tot de manera no planificada i no formalitzada, com passa per exemple amb la figura del tutor o expert que assumeix l'aprenentatge d'una persona i el qual sorgeix sovint de manera informal davant la necessitat específica. I, malgrat que això s'ha fet sempre, en aquests moments les organitzacions comencen a sistematitzar el que abans es produïa de manera espontània.

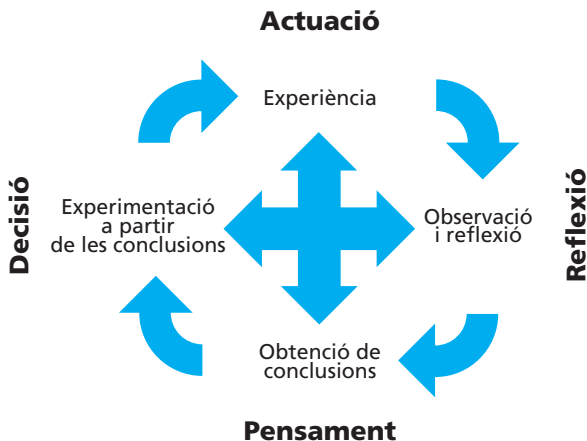
Podríem complementar aquest escenari amb tot un canvi de plantejament en el món educatiu que té un dels seus màxims exponents en la Declaració de Praga (2001), on s'aposta d'una manera ferma per l'aprenentatge al llarg de tota la vida, i que cal relacionar amb la Declaració de Bolonya (1999), amb la intenció de crear una base comuna a tots els estats europeus pel que fa a educació, base que es vincula tant amb la manera d'aprenentatge com amb la seva certificació, i, més recentment, amb l'aposta del Parlament Europeu

per crear un marc de referència comú per a l'aprenentatge permanent.¹⁴

Hi ha un canvi fonamental en aquest sentit: passar del tradicional «ensenyar a» a l'actual «aprendre a», i això vol dir ni més ni menys que el que s'emfatitza a l'hora de dissenyar els plans de formació és allò que l'alumne ha d'aprendre, no allò que el docent ha d'ensenyar. Això implica modificar el propi disseny de la formació i pensar els objectius i l'avaluació en termes d'allò que l'alumne ha d'aprendre (ja sigui mitjançant la formació continuada o mitjançant la formació reglada). Traslladat al món de les competències, el que això significa és que qualsevol acció formativa ha d'anar encaminada i ha de deixar palès des del propi disseny quina o quines competències desenvolupa i de quina manera. Sens dubte és un canvi important tant per als alumnes com per als docents, i també per a les organitzacions, acostumats en general a planificar, mesurar i viure la formació de manera diferent. En aquest sentit, l'Ajuntament de Manlleu ha fet una aposta seriosa per incorporar aquest model de formació tot i l'esforç que significa aquest canvi per als diferents agents implicats: per als alumnes, perquè han de defugir la idea de formació com aquella que té lloc exclusivament a l'aula i han d'obrir-se a aprendre d'altres maneres; per als docents o els experts, perquè suposa plantejar els objectius i les dinàmiques moltes vegades de manera molt diferent, i per a l'organització, perquè ha d'establir nous sistemes de gestió, nous indicadors, ha de facilitar els recursos per a les noves tecnologies, etc.

El canvi que suposa la incorporació de l'SGC i el model de desenvolupament implica que les persones siguin actives en el seu aprenentatge. En aquesta línia, Kolb dissenya un cicle d'aprenentatge que té el seu punt de partida en l'aprenentatge empíric, és a dir, la persona du a terme accions i a partir d'aquí observa, reflexiona i arriba a conclusions que la fan experimentar i continuar aprenent. Aquesta teoria basada en l'aprenentatge experimental es diferencia d'altres cicles basats en l'aprenentatge teòric on l'experimentació és només l'última fase de l'aprenentatge.

14. *Diari Oficial de la Unió Europea* de 30 de desembre de 2006, Recomanació del Parlament Europeu i del Consell de 18 de desembre de 2006 sobre les competències clau per a l'aprenentatge permanent [2006/962/CE].



Font: Kolb, D. A.: *Experimental learning*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall 1984.

Aquest posicionament reivindica l'experiència com a font d'aprenentatge clau, i aquesta és una premissa de la qual hem partit per al disseny de gran part dels instruments formatius associats amb el desenvolupament de les competències.

1.2.

Línies mestres que s'han de seguir per assolir l'excel·lència en termes de competència

Reprenem en aquest apartat dos dels objectius essencials del sistema de SGC implantat:

- L'obtenció d'un sistema que afavoreixi la millora continuada i el desenvolupament o creixement professional de les persones que a cada moment integren l'organització, mitjançant eines i recursos de formació basats en noves formes d'aprenentatge i en l'interès i la iniciativa de cada persona. Aquesta darrera, la iniciativa, passa a ser la responsable última del desenvolupament professional de cada persona.
- L'increment del rendiment d'acord amb els objectius assignats, centrant l'esforç i les energies a assolir un grau d'excel·lència en les competències identificades per a cada perfil professional.

Com explicàvem en la descripció del procés, es va associar a tots els llocs de treball un perfil competencial amb dos nivells: el **perfil lliandar** i el **perfil excel·lent**. Aquesta diferenciació de nivells està vinculada a la carrera professional dissenyada, però també és l'eina que serveix per a guiar el desenvolupament.

El pla de desenvolupament professional es basa fonamentalment en dos fets:

- El contracte de desenvolupament¹⁵ subscrit entre cada treballador i la corporació i mitjançant el qual s'acorda portar a terme un seguit d'accions de desenvolupament encaminades a millorar l'exercici professional de determinades competències, per mitjà de l'orientació que ofereix la *Guia de recursos per al desenvolupament de competències*, a disposició de les persones que integren l'organització en el portal de l'empleat/ada —el Canal— esmentat anteriorment.
- El model de carrera administrativa basat en el sistema dual de promoció horitzontal dins del lloc de treball —mitjançant l'assoliment progressiu de nous trams de desenvolupament professional del lloc— i promoció interna vertical —mitjançant la superació del corresponent procés selectiu de caire restringit— cap a altres llocs de treball de l'organització.

El contracte de desenvolupament de competències s'articula mitjançant un instrument denominat *Guia de recursos per al desenvolupament de competències*. L'objectiu d'aquesta eina és facilitar als treballadors de l'Ajuntament el seu desenvolupament professional mitjançant una mena de manual que recull suggeriments i una proposta d'activitats i de recursos —per a reflexionar, per a treballar tot sol, per a treballar amb els companys i per a treballar amb el cap— per tal de desenvolupar cadascuna de les competències del directori aprovat per la corporació.

15. En la línia del «contracte psicològic» que assenyalen D. M. Rousseau i J. M. Sparks a «The contracts of individuals and organisations», a L. L. Cummings i B. M. Staw (ed.), *Research in organizational behaviour*, vol. 15, Greenwich, JAI Press, 1993.

La millora en l'exercici professional de les competències vinculades a cada lloc de treball té el seu origen, doncs, en un contracte tàcit de desenvolupament professional que es basa, fonamentalment, en la interrelació de tres actors:

- Des de l'Àrea de Recursos Humans s'adquireix el compromís d'elaborar i implementar una guia de recursos per al desenvolupament professional que faciliti al personal que hi ha al servei de l'Ajuntament l'assoliment de les habilitats, els comportaments i els coneixements idonis per a l'exercici professional. El que es pretén oferir amb aquest instrument són les eines i l'accés als recursos necessaris per al conjunt dels treballadors municipals, per tal de facilitar-los l'aprenentatge i el creixement professional de manera global i integradora.
- Els avaluadors adquireixen el compromís ferm d'oferir l'ajuda i el guiatge necessaris a les persones que depenguin d'ells en cada moment, per tal de facilitar-los també el procés d'aprenentatge i de millora professional. L'avaluador té un protagonisme especial a l'hora d'exercir el rol de mentor o guia del conjunt de persones que porten a terme la seva activitat professional sota la seva dependència, ja que adopta el paper de facilitador de l'accés i el desenvolupament dels recursos adients per a la millora professional.
- Cadascuna de les persones que presta serveis a l'Ajuntament esdevé la responsable del seu desenvolupament i, per tant, de la seva pròpia carrera, de manera que cadascú adquireix el compromís de dur a terme les accions acordades en els períodes de temps establerts, destinant-hi el temps i els esforços necessaris per a l'assoliment o la millora de les competències vinculades al seu perfil professional.

1.3.

Anàlisi de les principals eines que s'han d'utilitzar per a la millora professional

En l'actualitat disposem d'una gran diversitat d'eines per a la millora o el desenvolupament professional. Nosaltres hem establert la següent classificació basant-nos en el repertori d'instruments que es facilita mitjançant la *Guia de recursos per al desenvolupament de competències*, però cal dir que, tot i que els instruments estan definits de manera separada, moltes vegades és necessari utilitzar una combinació de diferents instruments per tal d'arribar a assolir l'aprenentatge desitjat:

- **Formació presencial:** és la formació tradicional per excel·lència, on una persona experta imparteix un curs a l'aula. Pot ser de caràcter magistral o de caràcter experiencial (segons els objectius, la formació magistral seria idònia per a millorar coneixements i la formació de caràcter experiencial seria adequada per a l'aprenentatge d'actituds o habilitats), però en qualsevol cas l'esquema es basa en el contacte directe entre l'expert i l'alumnat. Aquí trobaríem diferents tècniques d'aprenentatge (el mètode del cas, la solució de problemes, etc.) en funció de l'àmbit formatiu i de les competències que s'han de desenvolupar. Cal assenyalar que, cada vegada més, aquest tipus de formació, sobretot a les empreses, se sol complementar amb altres tipus de formació (*coaching*, formació en xarxa, etc.), per tal d'incrementar el grau de transferència al lloc de treball d'allò impartit.
- **Formació tutelada:** és la formació que es du a terme en el lloc de treball i que es basa en la relació entre la persona que aprèn (en un àmbit determinat) i la persona experta. El paper fonamental d'aquesta és el de facilitador de l'aprenentatge. La identificació de la persona experta es fa a partir de l'avaluació i en funció de l'àmbit específic que s'ha de desenvolupar. Tant pot tractar-se d'una persona de la mateixa àrea de treball com d'una persona d'una altra àrea. En qualsevol cas, la metodologia de treball es basa que ambdues persones es troben periòdicament i l'experta va assessorant o guiant direc-

tament a partir de les pràctiques professionals de la que aprèn. Aquí hi trobaríem dos tipus de relació:

- **Coaching:** és un cert tipus de relació que s'estableix entre dues persones en la qual l'instructor facilita l'èxit (o una altra meta pactada) de l'altra persona mitjançant la formació i l'ensenyament personalitzat.¹⁶ La ICF (International Coach Federation) diu que el *coaching* professional és una relació professional continuada que ajuda a obtenir resultats extraordinaris en la vida, la professió, l'empresa o els negocis de les persones. El que pretén el *coaching* és en definitiva que la persona millori el seu rendiment o solucioni possibles conflictes mitjançant el propi coneixement i el propi desenvolupament. La metodologia del *coaching* es basa en converses i reunions entre el *coach* (entrenador, instructor, expert) i el *coachee* (aprenent). És una interacció guiada pel *coach* en la qual la transparència, la comunicació i l'establiment de metes són les peces clau. Els resultats depenen d'allò que faci la persona per arribar a la situació desitjada, la qual cosa confereix un pes important a la pròpia persona en el seu procés d'aprenentatge, per mitjà de la presa de decisions d'una manera guiada i amb el suport del *coach*.
- **Mentoring:** és el procés mitjançant el qual una persona amb més experiència, el mentor, aconsella, guia i ajuda l'altra, el tutelat, en el seu desenvolupament personal i professional, invertint temps, energia i coneixements a aquest efecte (M. R. Soler Anglès, *Mentoring*, 2003). És un procés d'aprenentatge tutelat similar al *coaching*, però no és el mateix.¹⁷ També es basa en la interacció de dues persones, una experta que guia i una altra que ha d'aprendre, però en aquest cas el mentor no necessàriament ha de tenir una experiència o un coneixement ampli d'un àmbit, sinó que es tracta d'un guiatge més general i més d'acompanyament.

16. www.definicion.org

17. Nosaltres ho hem diferenciat basant-nos en les definicions de la ICF, però hi ha altres autors que ho identifiquen amb el mateix sistema d'aprenentatge.

- **Formació en xarxa:** és tota la formació que es basa totalment o parcialment en l'ús de recursos en línia.
- **Autoformació:** són estratègies de formació que la persona posa en marxa de manera autònoma sense un guiatge específic. Aquest tipus de formació es basa per excel·lència en el cicle d'aprenentatge de Kolb, ja comentat. En el cas de l'Ajuntament de Manlleu, l'autoformació és la peça clau del desenvolupament i es troba materialitzada en el document *Guia de recursos per al desenvolupament de competències*, que comentarem més endavant.
- **Formació interaccional:** és la formació que s'esdevé com a fruit de la relació amb altres persones en espais dedicats a l'intercanvi de coneixements o experiències. Un exemple d'aquest tipus de formació és la realització de jornades, *workshops* o tallers on els participants parlen i pregunten sobre les pròpies experiències i les dels altres o bé treballen de manera transversal per tal d'adquirir nous coneixements de manera directa.

Formació	Tipus	Característiques	Competències	Avantatges	Inconvenients
Presencial	Cursos	<ul style="list-style-type: none"> · Té lloc a l'aula · Utilitza diverses tècniques pedagògiques: magistral, dinàmica de grups, <i>role-playing</i>, solució de problemes, mètode del cas, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> · Tècniques com per exemple la redacció d'informes 	<ul style="list-style-type: none"> · Bé per impartir nous coneixements i aspectes tècnics · Contacte entre el docent i l'alumne · Contacte amb altres alumnes 	<ul style="list-style-type: none"> · Poc útil per desenvolupar hàbitats de tipus actitudinal que requereixen l'aplicació pràctica al lloc de treball · S'ha de complementar amb experiència
Tutelada	<i>Coaching</i>	<ul style="list-style-type: none"> · Interacció entre expert i aprenent · L'expert ha de tenir una experiència àmplia en l'àmbit específic 	<ul style="list-style-type: none"> · Competències qualitatives i estratègiques: iniciativa, adaptabilitat, desenvolupament de persones 	<ul style="list-style-type: none"> · Molta comunicació, no hi ha intermedisaris, alta confiança, treballar molts aspectes actitudinals 	<ul style="list-style-type: none"> · Cost molt alt · Requereix llarg temps · A organitzacions petites pot ser difícil disposar d'aquesta figura
	<i>Mentoring</i>	<ul style="list-style-type: none"> · Interacció entre expert i aprenent · L'expert no ha de tenir una experiència àmplia en l'àmbit específic, sinó que és més aviat un acompanyant 			

<p>En xarxa</p>	<p><i>e-learning</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> · Formació a distància, que pot ser en línia o mitjançant mòduls formatius multimèdia en suport CD · És preferible l'existència de la figura del tutor, tot i que no és imprescindible · Es troba a cavall entre la formació tutelada i l'autofor- mació 	<ul style="list-style-type: none"> · Competèn- cies tècniques i competències qualitatives amb un cert component tècnic 	<ul style="list-style-type: none"> · Accés fàcil per a moltes persones. Només té cost inicial (elaboració de l'acti- vitat formativa) 	<ul style="list-style-type: none"> · Risc de convertir-se en <i>e-reading</i>. Requereix un disseny pedagògic especialitzat per tal que sigui efectiu
<p><i>Blended learning</i></p>		<ul style="list-style-type: none"> · És la combinació de la forma- ció a distància amb una part de formació presencial 	<ul style="list-style-type: none"> · Competèn- cies tècniques i competències qualitatives 	<ul style="list-style-type: none"> · Els mateixos avantat- ges que l'<i>e-learning</i> · Permet el contacte directe entre el docent i l'alumne. Possibilitat d'apro- fundir en aspectes no programats 	<ul style="list-style-type: none"> · Requereix un disseny pedagògic especialitzat per tal que sigui efectiu

Autoformació	Lectures	<ul style="list-style-type: none"> · Lectures específiques sobre aspectes que s'han de millorar que la persona ha de fer de manera reflexiva 	<ul style="list-style-type: none"> · Competències estratègiques, valors 	<ul style="list-style-type: none"> · Fàcil accés · Poc cost per a l'organització 	<ul style="list-style-type: none"> · Pot resultar desmotivador · Requereix una anàlisi crítica · S'ha de complementar amb algun guiatge
Guia de recursos		<ul style="list-style-type: none"> · És l'instrument de desenvolupament per excel·lència · És el document que recull totes les competències i la manera de desenvolupar-les; s'hi indiquen per a cada competència els recursos existents per desenvolupar-la 	<ul style="list-style-type: none"> · Competències tècniques, competències qualitatives i competències estratègiques 	<ul style="list-style-type: none"> · Transparència en els objectius formatius · Informació de totes les competències · Document viu que ha d'anar creixent en paral·lel al creixement de les persones i l'organització · Accés generalitzat per part de tothom 	<ul style="list-style-type: none"> · Requereix un esforç per part de la persona · Mancança de recursos d'autoformació per a certes competències
Projectes tutelats		<ul style="list-style-type: none"> · Es tracta de dur a terme treballs específics encomanats per una altra persona (normalment el cap immediat) per tal d'aprendre uns determinats aspectes en el decurs de la seva realització. Es troba a cavall entre l'autoformació i la formació tutelada 	<ul style="list-style-type: none"> · Competències tècniques i competències qualitatives 	<ul style="list-style-type: none"> · Aprenentatge efectiu en el lloc de treball i tasques vinculades · Utilitat dels projectes tant per a la persona com per a l'organització · Cost baix 	<ul style="list-style-type: none"> · Requereix molt de temps per a la persona que ho realitza · Risc de caure en un excés de tutelatge · Dificultat en el disseny de projectes · Pot requerir certs coneixements tècnics de gestió de projectes

Interaccional	Trobades professionals	<ul style="list-style-type: none"> · Interacció presencial i programada entre grups de persones d'un mateix àmbit amb l'objectiu de compartir i intercanviar coneixements i experiències 	<ul style="list-style-type: none"> · Competències tècniques 	<ul style="list-style-type: none"> · Permet l'aprenentatge a través de l'experiència dels altres 	<ul style="list-style-type: none"> · Cal desplaçar-se · Cost de gestió
	Grups de millora	<ul style="list-style-type: none"> · Estratègia col·laborativa de millora organitzativa que és en si mateixa una estratègia d'aprenentatge 	<ul style="list-style-type: none"> · Competències tècniques i competències qualitatives 	<ul style="list-style-type: none"> · Aprenentatge a través de l'experiència ja que l'objectiu és la millora d'un procés o una situació 	<ul style="list-style-type: none"> · Requereix uns coneixements previs
	Fòrums	<ul style="list-style-type: none"> · Interacció no presencial entre persones d'un mateix àmbit amb l'objectiu de compartir i intercanviar coneixements i experiències 	<ul style="list-style-type: none"> · Competències tècniques i competències qualitatives 	<ul style="list-style-type: none"> · Permet l'aprenentatge a través de l'experiència dels altres sense necessitat de desplaçar-se 	<ul style="list-style-type: none"> · S'ha de complementar amb altres recursos

Inconvenients

Avantatges

Competències

Característiques

Típus

Formació

1.4.

L'aplicació a l'Ajuntament de Manlleu de les eines per al desenvolupament de competències

Com ja hem explicat, el desenvolupament de les competències de les persones a l'Ajuntament de Manlleu passa per un pla individualitzat de formació, flexible i progressiu, que queda recollit en un contracte entre l'avaluador i l'avaluat. A partir del moment en què s'ha assumit aquest contracte, la persona disposa de tota una sèrie de recursos per a posar en marxa les accions que l'han d'ajudar a acostar-se progressivament al que és el perfil competencial de referència.

És previsible que la persona tingui un llarg camí per recórrer fins a arribar al màxim desenvolupament en termes de competències, és a dir, que hagi de desenvolupar moltes de les competències del seu perfil, però —i això és molt important— en cap cas no s'ha de pretendre desenvolupar-les totes alhora; de fet, el més recomanable és centrar-se en dues o tres competències com a màxim. Pensem que les millores han de ser progressives i que per a consolidar els aprenentatges és també necessari un temps d'experiència. Així doncs, la persona disposa de la *Guia de recursos per al desenvolupament professional*, que recull totes les competències, però només l'ha d'utilitzar parcialment per a les dues o tres competències que hagi pactat amb el seu cap immediat.

La Guia de recursos per al desenvolupament professional

Aquesta és l'eina bàsica per a la millora professional en l'organització. Es tracta d'un document únic, accessible a tothom i que descriu, a més de les competències i els seus nivells, allò que la persona pot fer a escala individual, amb el cap, amb els companys o amb els experts, així com referències de lectures o materials que poden servir d'autoformació. En l'elaboració de la *Guia* s'ha tingut en compte la idoneïtat dels tipus de recursos formatius en relació amb el tipus de competències, i es fan recomanacions en aquest sentit. Un altre aspecte ressenyable de la *Guia* és que s'ha dissenyat de manera que totes les competències s'iniciïn amb unes pautes de reflexió i consideren criteris d'avaluació a partir de les actuacions realitzades, la qual cosa redun- da en el coneixement que la persona té de la seva progressió.

Òbviament, no podem incorporar al text tota la *Guia de recursos*, però sí que en transcrivim a tall d'exemple dos fragments que donen una idea de quin és el seu plantejament. A continuació podem veure un dels apartats de la *Guia* amb el qual s'inicien totes i cadascuna de les competències: les consideracions generals, que, juntament amb la definició de la competència i els nivells d'aquesta, serveixen per a contextualitzar la persona.

Competència: autocontrol (P24)

Capacitat per a actuar correctament i seguir endavant enfront de circumstàncies adverses, amb domini d'un mateix i del propi comportament. Capacitat per a controlar les emocions personals i evitar les reaccions negatives davant les provocacions, l'oposició o l'hostilitat dels altres, o quan es treballa en condicions d'estrès.

(...)

Actuacions amb el cap

Codi: P24204	
Descripció	Desemmascarem els pensaments distorsionats
Recomanació	Tots els nivells
Observacions	

Els sentiments negatius, com la culpa, la frustració, la tristesa, etc., ens causen sovint pensaments distorsionats. Una *distorsió* no és més que una *deformació* de la realitat, és a dir, una visió esbiaixada de les coses. A continuació es mostren alguns tipus de pensaments distorsionats:

Pensament de tipus «tot o res»	Categoritzar les coses de manera absoluta, en termes de blanc o negre
Sobregeneralització	Considerar un esdeveniment puntual negatiu com una part d'una sèrie il·limitada de desastres

Filtre mental	Emfasitzar els fets negatius i obviar els positius
Descartar allò positiu	Insistir que allò que s'assoleix o els aspectes positius de la personalitat no tenen valor
Precipitar-se en les conclusions	Sense tenir-ne proves contundents, concloure que les coses van malament
Amplificació o minimització	Exagerar o restar importància als problemes
Raonament emocional	Raonar a partir dels sentiments, sense racionalitzar («em sento estúpid; per tant, ho sóc»)
Afirmacions hipotètiques	Criticar-se un mateix o els altres amb afirmacions del tipus «hauria de», «no hauria de», «és la meua obligació», etc.
Rotulació	En lloc de pensar «he comès un error», dir-se a si mateix «sóc estúpid» o «sóc un perdedor»
Culpa	Culpar-se un mateix de quelcom que no és responsabilitat seva o culpar els altres sense atribuir-se la part de culpa

A continuació, anotarem a la columna de l'esquerra de la taula següent cinc pensaments negatius que ens passen pel cap davant d'una situació determinada al lloc de treball (ponderant-los amb un percentatge segons la importància que tinguin per a nosaltres, és a dir, el grau en què ens creiem allò), i a la columna de la dreta hi anotarem el tipus de distorsió que això suposa (seguint la classificació que acabem de veure).

Pensaments negatius (%)	Tipus de distorsió
«Mai no aconseguixo res per mi mateix», «no tinc cap èxit en el meu treball» (90 %)	Afirmació hipotètica

Ara anotarem aquests pensaments en la taula següent i, conjuntament amb el cap, reflexioneu sobre aquestes afirmacions i reformuleu-les. Anoteu ara el percentatge d'importància que els doneu. I tingueu en compte que el vostre cap coneix millor

que ningú com treballem i quins són el vostre rendiment i les vostres habilitats.

Pensaments negatius (%)	Tipus de distorsió
«Mai no aconsegueixo res per mi mateix», «no tinc cap èxit en el meu treball» (5 %)	«No és cert, el mes passat vaig tenir molt a veure amb l'èxit d'aquell projecte»

(...)

3. Per a saber-ne més (llibres, documents i llocs web)

Llibres, articles i documents

Codi	Lectura o material de consulta
P24301	P. Breitman i C. Hatch, <i>Cómo decir NO sin sentirse culpable</i> , Barcelona, Plaza & Janés Editores, SA, 2002.
P24302	A. Jackman, <i>¡Tú puedes!</i> , Barcelona, Parramón, 2004.
P24303	P. Torradella, <i>Cómo desarrollar la inteligencia emocional</i> , Barcelona, RBA Libros, SA, 2000.
P24304	S. Martineaud i D. Engelhart, <i>El test de inteligencia emocional</i> , Madrid, Ediciones Martínez Roca, 1997.
P24305	D. Goleman, <i>Inteligencia emocional aplicada en la empresa</i> , Madrid, Paidós, 1999.

Llocs web

Codi	Enllaços
P24306	Autoanàlisi per a l'autocontrol: http://usuarios.lycos.es/sanandres/Textos/autocontrol.htm
P24307	Assertivitat: www.psicoterapeutas.com/pacientes/asertividad.htm
P24308	Control emocional: www.capitaleemocional.com
P24309	Intel·ligència emocional: www.inteligencia-emocional.org

4. Per a aprendre amb ajut (cursos presencials i en línia)

Formació presencial

Codi	Curs

e-learning

Codi	Curs
P24401	Tècniques de distància emocional: http://www.diba.es/flc/lcurcomp.asp?id=4
P24402	Intel·ligència emocional i món de l'empresa: http://www.mailxmail.com/curso/excelencia/inteligencia_emocional2/capitulo11.htm
P24403	Intel·ligència emocional i assertivitat http://www.solocursosgratis.com/curso_gratis_ie_y_asertividad-slcurso1031390.htm
P24404	Intel·ligència emocional: http://www.mailxmail.com/curso/excelencia/inteligencia_emocional
P24405	Cursos d'autocontrol i desenvolupament personal. Creativitat i intuïció: http://www.aprendemas.com/cursos/AUTOCONTROL-Y-DESARROLLO-PERSONAL--CREATIVIDAD-E-INTUICION-138528.HTML
P24406	Curs a distància d'autocontrol mental: http://www.psicostasia.com/autocont.html

Així mateix, la persona pot gestionar el seu pla de desenvolupament professional des de la intranet El Canal.

manlleu AJUNTAMENT DE MANLLEU
capital del Ter

Empleat/ada: [Nom] Area: Empleat

Pla de Formació

Plans de Formació: **PLA FORMATIU 2007 (2007)**

Acceptar Retirar Cancel·lar

Pàgina: 1 de 2 Registres: 8 de 15

Codi	Curs	Places	Convocatòria	Estat
1	US CORRECTE DEL LLENGUATGE ND SEX...	20	1	Ofertado
2	GESTIÓ DE L'ESTRÉS	20	1	Ofertado
3	TÈCNICQUES D'INTERVENCIÓ POLICIAL	20	1	Ofertado
4	ORGANITZACIÓ DEL TREBALL I GESTIÓ...	20	1	Ofertado

Informació detallada

Acció: ACTIVITAT ADMINISTRATIVA Objectius: []

Criteris selecció: TOT/HOM

Requisits: []

Calendari Horari: 15 i 17 de maig de 2007 / de 10 a 14 hores i de 15,30 a 17,30 hores / OPE Manlleu Contingut: []

Hores: 12 Hores Fuera Jornada: 0 Hores

Tècniques: 0 Hores Presencial: 0 Hores

Pràctiques: 0 Hores A Distància: 0 Hores

Observacions: [] Termini màxim per a la sol·licitud: 15-04-2007

Codi	Curs	Places	Convocatòria	Estat
5	PLANIFICACIÓ, CONTROL I INDICADOR...	20	1	Ofertado
6	JARDINERIA AVANÇADA	12	1	Ofertado

© Suma Info S.L. 2003-2004 Tauler Documentació Formació Director Usuari ALTRES ACCESOS Dimecres, 23 de Febrer de 2007

manlleu AJUNTAMENT DE MANLLEU
capital del Ter

Empleat/ada: [Nom] Area: Empleat

Esquema Competències Seguir el Ràtio Selecció d'Accions

empleat: [Nom] Any: 2006

Perfil: Coordinadors/ores Enquesta: 03-03-2006

Competència: ACTUALITZACIÓ PROFESSIONAL Tipus: Tècnica

Pàgina: 1 de 2 Registres: 12 de 22

Codi	Descripció	Millora
20201	Diagnòstic de necessitats d'actuació	Per actuar (Som-hi)
20202	Practicar els nous aprenentatges	Per actuar (Som-hi)
20203	Transferència dels aprenentatges a les teves ...	Per actuar (Som-hi)
20204	Aplicació de coneixements.	Per actuar (Som-hi)
20205	Recerca de fonts d'actuació professional	Per actuar (Som-hi)
20206	Diagnòstic	Per actuar (Som-hi)
20207	Anticipació de coneixements	Per actuar (Som-hi)
20208	Ensenyar a altres	Per actuar (Som-hi)
20301	Natació terapèutica. Editorial Gymnos. Javier...	Per saber més (llibres, documents i llocs W...
20302	Web del CIDEM	Per saber més (llibres, documents i llocs W...
20303	Dossier Econòmic	Per saber més (llibres, documents i llocs W...

© Suma Info S.L. 2003-2004 Tauler Documentació Formació Director Usuari ALTRES ACCESOS Dimecres, 23 de Febrer de 2007

1.5.

Anàlisi dels resultats obtinguts: impacte i visió de l'organització

Un sistema d'aquestes característiques significa un canvi cultural que requereix un temps considerable, normalment anys, per a arribar a formar part del pensament organitzatiu de manera generalitzada. És per això que encara no estem en condicions d'arribar a conclusions significatives respecte a la formació basada en el sistema de gestió per competències, però sí que podem fer una anàlisi de la percepció de les persones de l'organització tant pel que fa al sistema de SGC com pel que fa al sistema de desenvolupament per a valorar, si més no parcialment, l'assoliment dels objectius.

Com ja hem comentat al principi del llibre, l'estudi es va fer mitjançant metodologies qualitatives de recollida d'informació basada en entrevistes i qüestionaris. Això ha generat un gruix d'informació que seria impossible incloure aquí, per la qual cosa hem optat per fer un breu resum de les idees més significatives que han expressat les persones usuàries del sistema implantat.

S'han analitzat quatre apartats:

- el sistema de gestió per competències
- la *Guia de recursos*
- la incorporació de les noves tecnologies, concretada en el portal de l'empleat/ada, denominat *El Canal*
- la comparació del sistema de SGC amb el sistema anterior

En una escala d'1 a 5, l'acord manifestat respecte de:

- l'efectivitat del sistema de gestió per competències és de 3,8
- la *Guia de recursos* com a eina bàsica de formació és de 3,7
- El Canal és de 3,3
- la comparació amb el sistema anterior és de 3,2

D'altra banda, a partir de l'anàlisi de les respostes obertes podem fer l'anàlisi que es detalla a continuació.

En línies generals, d'entrada s'observa un cert **escepticisme** respecte al sistema, ja que fa poc temps que està implantat i no es pot valorar. A més, però, l'escepticisme està vinculat al propi sistema quant a la part d'avaluació, ja que comenten la possible **subjectivitat** de què pot ser objecte. Alhora, es valora molt l'aspecte de la **comunicació**, en el sentit que hi ha una transparència total i tant l'avaluat/ada com l'avaluador/ora tenen la mateixa informació. Un altre dels eixos en què es configuren les respostes de les persones és el de l'agència de la persona, la responsabilitat o, en altres paraules, el paper que té la persona amb les seves accions en el seu desenvolupament i la seva millora. Ara perceben que poden decidir, que «és a les seves mans» el fet de desenvolupar-se. Així mateix, tenen bastant clar que mitjançant aquest sistema s'està potenciant la professionalitat i la motivació de les persones implicades, en la mesura que s'estableixen pautes de comportament i després s'avaluen. Un altre aspecte que ha sortit força en aquestes valoracions és la manca de recursos formatius planificats en la Guia, però alhora hi ha la consciència que aquest document és encara quelcom inacabat. Per acabar, les persones han fet una comparació entre el sistema anterior i el sistema actual, i han exposat diferents avantatges i inconvenients de tots dos. Fem un extracte, a tall d'exemple, d'algunes de les respostes que acabem de comentar.

Eixos	Extracte de respostes
<p>Comunicació/ transparència</p>	<p>La comunicació entre l'avaluador i l'avaluat, fet que comporta poder treballar i alhora millorar les diferents competències.</p> <p>D'entrada el veig positiu; si més no, tothom sap el que s'espera d'ell. La repercussió que tindrà en el seu desenvolupament ja es veurà, encara que jo crec que serà important. L'avaluació continuada és fonamental. Si aconseguim fer-la correctament, tothom hi sortirà guanyant. També es veritat que no tenim aquesta cultura i que, d'entrada, és difícil i dona molta feina.</p> <p>Crec que mai no hi havia hagut tanta transparència per a tot el personal de l'organització.</p> <p>Fa que cadascú sigui més conscient de les capacitats assignades al seu lloc de treball i genera un clima d'intercanvi sobre aquestes qüestions entre l'avaluador i l'avaluat.</p>

<p>Agència/ responsabilitat</p>	<p>És útil sempre que la persona hi posi interès.</p> <p>La gestió per competències implica per a les persones treballar amb un alt grau de responsabilitat, innovar constantment, conèixer molt bé el lloc de treball, fer formació i avaluació continuada, coordinar-se amb altres llocs de treball, saber fer i saber estar en les diferents situacions de la pròpia feina, implicar-se, motivar-se... L'avaluació continuada implica millorar dia a dia, suggerir, innovar, qüestionar, marcar objectius...</p> <p>Cal reflexionar molt bé sobre el nostre lloc de treball, ser objectius, analítics, crítics, exigents, constants... Es guanya en professionalitat, rigor, actualització, seguretat, motivació. Aquesta formació no és vàlida per a persones que s'acomoden, prefereixen una rutina, fer feines monòtones, poc mobilistes, que impliquin creure i no suggerir...</p>
<p>Motivació/ professionalitat</p>	<p>La gestió per competències emmarca el desenvolupament de la persona en l'àmbit laboral i també en alguns aspectes personals. És un sistema motivador a l'hora de desenvolupar-se professionalment.</p> <p>Crec que és una eina molt més potent que el que teníem fins ara. Una eina que clarifica la formació i el desenvolupament de les persones valuoses i que posa límits objectius a les persones que els costa sumar. Una eina que ha costat i costarà molt de desenvolupar en la seva totalitat, però que és una aposta important de Manlleu pels seus recursos humans. Una experiència de creixement entre tots.</p>
<p>Recursos poc desenvolupats</p>	<p>Penso que estan poc desenvolupats respecte a algunes competències i també crec que hi ha massa disparitat entre els recursos formatius d'unes i altres competències. També trobo complicat veure si ha tingut efectes pràctics o no en la persona.</p> <p>De moment és confús i poc variat.</p>

<p>Manca de temps</p>	<p>El problema no és el ventall, sinó la disponibilitat de recursos i de temps per les persones. Cal posar-hi imaginació i entrar en una nova cultura, i això demana dedicació i paciència.</p>
<p>Subjectivitat/ conflicte</p>	<p>Les avaluacions no funcionen perquè no mostren la realitat. Els avaluadors són diferents i, encara que hi hagi uns criteris per a avaluar, la subjectivitat hi és present. Estic segura que si una persona és avaluada per dos avaluadors diferents que la coneixen perfectament, els resultats seran molt diferents. L'avaluació continuada hauria d'implicar una millora, i dubto que hagi estat així, almenys fins ara.</p> <p>Pot ser interessant sempre que hi hagi l'oportunitat temporal de fer les avaluacions amb tranquil·litat i el canvi d'impressions amb els superiors. Si no hi ha aquest temps, per estar ocupat en tasques pròpies del lloc de treball, aquesta mancança.</p> <p>En el meu col·lectiu, ningú entén que un maldecap i un malestar general sigui més dolent que un altre. Sobre l'avaluació continuada, porta molta feina i només estàs pensant quan tornarà a sortir el tema.</p> <p>Crec que és una eina molt vàlida, però hi ha molts treballadors que l'interpreten com un formulisme per aconseguir una millora econòmica. La base teòrica és molt bona, així com els objectius, però les eines no són útils per si mateixes, sinó en funció de com les utilitzem.</p>

<p>Comparacions entre el sistema anterior i l'actual</p>	<p>L'avantatge principal és que l'organització dedica uns recursos a encaminar la teva carrera professional. L'inconvenient principal és que difícilment es poden eliminar els elements subjectius de les avaluacions.</p>
	<p>Avantatges: disposar de les pautes que has de seguir per a la teva millora professional. Inconvenients: la seva subjectivitat a l'hora de valorar la professionalitat de cada persona.</p>
	<p>Avantatges: facilita la implicació de les persones i aclareix millor la formació òptima de cada lloc de treball. Desavantatges: és un sistema encara poc rodat, i potser massa tècnic. Requereix una coordinació dels avaluadors adequada. En certa manera, és complicat.</p>
	<p>Té molts avantatges, ja que cada persona pot saber les mancances i a la vegada les habilitats o el potencial que té. Els inconvenients de moment no puc definir-los, però un podria ser que depèn de l'estat de cada persona, ja que tots i totes passem moments en què la desmotivació ens pot privar de fer moltes coses.</p>
	<p>No em vull pronunciar. Crec que falta més temps per veure com evoluciona el sistema i avaluar-ne els avantatges i els inconvenients. Puc dir que la gent s'ha esforçat a millorar les competències que tenia malament, això sí, però no acabo de tenir clars els altres avantatges.</p>
	<p>Avantatges: pots fer la formació més adequada al teu lloc de treball. Pots veure tota la formació i el contingut dels materials i recursos proposats, ja que hi ha les adreces electròniques. Inconvenients: la formació que no sigui presencial no és molt «real», ja que hi haurà persones que no la faran i tindran dret a la carrera professional.</p>

2.

La promoció: un pla de carrera ambiciós

Pel que fa al model específic de carrera administrativa aprovat l'any 2005 per l'Ajuntament de Manlleu, presenta una dualitat de projeccions, ja que, per una banda, engloba la **promoció professional**, referida a l'assoliment progressiu de nous trams de desenvolupament professional dins d'un mateix lloc de treball —trams que porten aparellats l'adquisició i el canvi ascendent del grau personal dins de l'interval corresponent al grup de classificació en el qual es troba cada persona—, i, per l'altra, engloba també la promoció interna pròpiament dita, entenent per aquesta el canvi de plaça i de grup de classificació (E a A) cap a l'immediatament superior un cop s'assoleix de manera percentualment més elevada el perfil competencial associat amb el lloc de treball que s'ocupa en cada moment.

La promoció es plasma en cinc etapes que suposen, en primer lloc, un increment correlatiu del grau personal, amb la limitació que marca l'interval del seu grup de classificació. A continuació les persones es traslladen cap a una doble opció: la permanència en el lloc i la percepció d'un complement retributiu de naturalesa variable denominat *premi a l'excel·lència*, o bé el desenvolupament de nous llocs de treball (lloc pont i lloc de destinació) vinculats directament al lloc d'origen que s'ocupava inicialment. La provisió d'aquests llocs de treball suposa l'adquisició necessària de nous coneixements i noves habilitats, d'acord amb la progressió que paral·lelament efectua la persona en el seu perfil competencial.

En dissenyar aquest nou model de carrera administrativa s'ha tingut en compte, per tant, un aspecte que esdevé clau: s'estableix un itinerari professional de llocs de treball que pretén fixar una projecció lògica i de caire estratègic per a l'organització del conjunt de llocs de treball que en aquests moments integren la corporació.

Es tracta, doncs, d'oferir un model de caire global, amb una perspectiva a llarg termini, d'evolució i millora, de manera que aquest itinerari afavoreixi i faciliti la progressió del capital

humà a mesura que les seves capacitats, les seves habilitats i els seus coneixements s'incrementen substancialment.

El model de carrera professional se centra en un itinerari professional definit a partir de la situació inicial (lloc d'origen) que presenta la persona en el moment en què assoleix una relació estable amb l'Ajuntament i que progressa de forma ascendent, d'acord amb la progressió gradual en l'assoliment del perfil competencial definit com a excel·lent per al lloc de treball que ocupa.

La carrera professional basada en l'ocupació continuada d'un lloc de treball respon al doble objectiu d'incidir positivament en el desenvolupament i la consolidació de les habilitats, les aptituds i les capacitats necessàries per a excel·lir en l'exercici professional, i, a continuació, de retenir el talent del qual es disposa. Així, aquest model de carrera permet la consolidació successiva de trams de reconeixement professional superiors al nivell establert per al propi lloc de treball, de manera que es produeix una dissimilació entre el nivell del lloc i el nivell assolit per la persona com a recompensa als seus mèrits professionals.

Amb els condicionants que es detallen en la regulació que articula aquest instrument, el model de carrera que es planteja es fonamenta en l'existència de dos mecanismes, que actuen de manera complementària d'acord amb les necessitats de cada lloc de treball i amb el desenvolupament professional assolit per cada treballador:

- **La progressió en el lloc o carrera horitzontal**, que es basa en la permanència en el lloc de treball i en la millora professional mitjançant l'assoliment progressiu dels diferents trams establerts fins al desenvolupament total del perfil competencial, és a dir, en la totalitat de nivells establerts per a cadascuna de les competències que porta aparellades.

L'assoliment de cada tram ha de suposar l'accés progressiu i ascendent a una compensació personal més elevada, sense que això signifiqui, en cap concepte, la

variació de les retribucions associades amb el lloc de treball.

Aquest assoliment de trams es porta a terme de la manera que es detalla a continuació, però el que ha de quedar ben clar és que l'assoliment de nous trams i, per tant, la variació de les retribucions complementàries s'han de supeditar a un procés de convocatòria pública regit fonamentalment pel resultat de l'avaluació periòdica i continuada, el qual ha d'acreditar l'assoliment dels nivells corresponents de les competències professionals associades amb cadascun dels perfils dels llocs de treball.

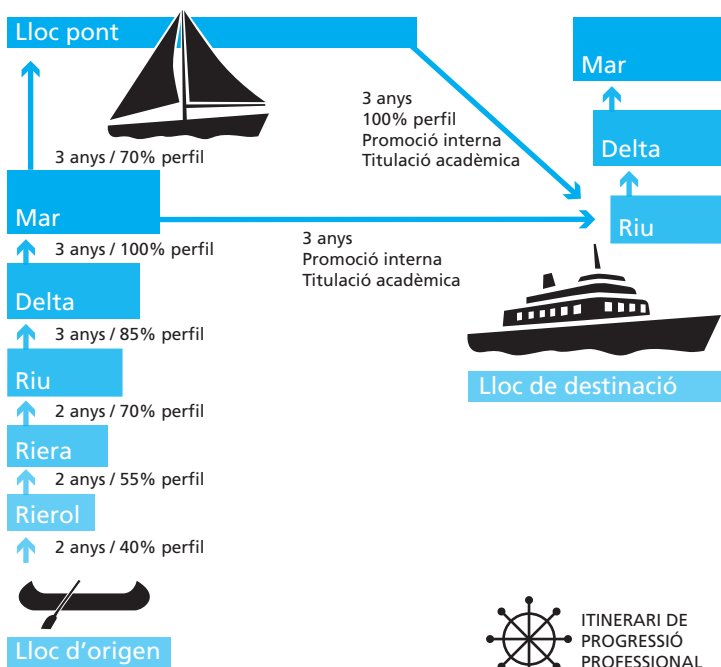
Quan s'esgoten els cinc trams de desenvolupament o de progressió, l'itinerari professional estableix una doble opció: l'assoliment del premi a l'excel·lència —consistent en una retribució variable basada en la productivitat, vinculada a l'assoliment de la totalitat del nivell excel·lent del perfil competencial i a la permanència en aquest nivell de desenvolupament— o l'accés a un nou lloc de treball.

- **La promoció interna o vertical** d'acord amb un itinerari professional dissenyat prèviament. Aquest segon vessant de la carrera administrativa és un pas més en la configuració d'un sistema complex, amb vocació de permanència i de perdurabilitat en el temps, que permeti albirar a les persones que formen part d'aquesta organització quines expectatives possibles poden arribar a assolir en la seva vida professional. La promoció, de caire vertical, comporta el canvi de lloc de treball i, si és el cas, de grup de titulació, i porta aparellada necessàriament la superació del corresponent procés de provisió o de selecció, en funció de si es produeix només un canvi de lloc o es produeix també un canvi de grup.

Aquesta promoció es fonamenta en la definició prèvia d'un itinerari professional lògic —que respon a les necessitats de l'organització i del servei públic objecte de cobertura— i està directament vinculada a l'assoliment

de noves competències en relació amb una mateixa família de perfils professionals.

Així, una vegada esgotats els trams establerts respecte d'un determinat lloc de treball, la persona no veu escapades les seves expectatives legítimes de millora en beneficiar-se de la promoció implícita al nou lloc de treball que passarà a ocupar, el qual li oferirà novament la possibilitat de superar els diferents trams de progressió professional que porta aparellada aquesta nova ocupació.



L'articulació d'aquesta opció de promoció vertical se supedita a l'acreditació obligatòria d'una òptima avaluació professional i de l'assoliment d'un determinat tram de promoció professional en el lloc de destinació, per tal d'evitar situacions poc desitjables de foment de l'acceleració de la carrera de persones amb un baix assoliment del seu perfil professional, en detriment d'aquelles altres que han fet un esforç i un treball continuat per a la seva millora professional.

La clau de volta d'ambdues variables de la carrera administrativa és el resultat de l'avaluació professional de les persones interessades a prendre-hi part, ja que, tal com es pot observar, el requisit fonamental per tal d'accedir a aquest model de carrera és l'anàlisi del resultat de l'avaluació professional.

Es tracta, per tant, de recompensar aquelles persones que destinen un esforç a la seva millora professional en el seu treball diari, de manera que caldrà prioritzar els desenvolupaments excel·lents per sobre dels resultats estàndard. L'accés als itineraris professionals estarà condicionat, doncs, per dues variables: per una banda, l'existència de necessitats organitzatives que requereixin la cobertura de determinades funcions i el desenvolupament d'habilitats i capacitats concretes, i, per l'altra, l'acreditació en les avaluacions professionals progressives i periòdiques d'uns resultats altament profitosos i superiors al nivell establert com a estàndard per a cada perfil professional.

DESTINACIÓ	E	D	C	B	A
ORIGEN	Oficial de Za	Oficial de neteja	Oficial pintor	Oficial de neteja	Oficial pintor
Operari manteniment instal. espor.	P2	P4	P2	P4	P4
Ordennança / Notificador	P1	P1	P1	P1	P1
Consege	P1	P1	P1	P1	P1
Operari de manteniment general	P2	P2	P2	P2	P2
Operari de neteja	P2	P4	P2	P2	P2
Feinera	P2	P2	P2	P2	P2
Cuinera	P2	P2	P2	P2	P2
Agent de la Policia Local	CT	CT	CT	CT	CT
Cap Brigada / Deixalleria	CT	CT	CT	CT	CT
Oficial pintor	CT	CT	CT	CT	CT
Oficial paleta	CT	CT	CT	CT	CT
Oficial jardiner	CT	CT	CT	CT	CT
Oficial manya	CT	CT	CT	CT	CT
Oficial instal·lacions esportives	CT	CT	CT	CT	CT
Auxiliar d'atenció ciutadana	CT	CT	CT	CT	CT
Monitor esportiu / socorrista	CT	CT	CT	CT	CT
Treballador familiar	CT	CT	CT	CT	CT
Agent dels Serveis Territorials	CT	CT	CT	CT	CT
Recepcionista / telefonista	CT	CT	CT	CT	CT
Operari de neteja	P2	P4	P2	P2	P2
Feinera	P2	P2	P2	P2	P2
Cuinera	P2	P2	P2	P2	P2
Agent de la Policia Local	CT	CT	CT	CT	CT
Cap Brigada / Deixalleria	CT	CT	CT	CT	CT
Oficial pintor	CT	CT	CT	CT	CT
Oficial paleta	CT	CT	CT	CT	CT
Oficial jardiner	CT	CT	CT	CT	CT
Oficial manya	CT	CT	CT	CT	CT
Oficial instal·lacions esportives	CT	CT	CT	CT	CT
Auxiliar d'atenció ciutadana	CT	CT	CT	CT	CT
Monitor esportiu / socorrista	CT	CT	CT	CT	CT
Treballador familiar	CT	CT	CT	CT	CT
Agent dels Serveis Territorials	CT	CT	CT	CT	CT
Recepcionista / telefonista	CT	CT	CT	CT	CT
Operari de neteja	P2	P4	P2	P2	P2
Feinera	P2	P2	P2	P2	P2
Cuinera	P2	P2	P2	P2	P2
Agent de la Policia Local	CT	CT	CT	CT	CT
Cap Brigada / Deixalleria	CT	CT	CT	CT	CT
Oficial pintor	CT	CT	CT	CT	CT
Oficial paleta	CT	CT	CT	CT	CT
Oficial jardiner	CT	CT	CT	CT	CT
Oficial manya	CT	CT	CT	CT	CT
Oficial instal·lacions esportives	CT	CT	CT	CT	CT
Auxiliar d'atenció ciutadana	CT	CT	CT	CT	CT
Monitor esportiu / socorrista	CT	CT	CT	CT	CT
Treballador familiar	CT	CT	CT	CT	CT
Agent dels Serveis Territorials	CT	CT	CT	CT	CT
Recepcionista / telefonista	CT	CT	CT	CT	CT
Operari de neteja	P2	P4	P2	P2	P2
Feinera	P2	P2	P2	P2	P2
Cuinera	P2	P2	P2	P2	P2
Agent de la Policia Local	CT	CT	CT	CT	CT
Cap Brigada / Deixalleria	CT	CT	CT	CT	CT
Oficial pintor	CT	CT	CT	CT	CT
Oficial paleta	CT	CT	CT	CT	CT
Oficial jardiner	CT	CT	CT	CT	CT
Oficial manya	CT	CT	CT	CT	CT
Oficial instal·lacions esportives	CT	CT	CT	CT	CT
Auxiliar d'atenció ciutadana	CT	CT	CT	CT	CT
Monitor esportiu / socorrista	CT	CT	CT	CT	CT
Treballador familiar	CT	CT	CT	CT	CT
Agent dels Serveis Territorials	CT	CT	CT	CT	CT
Recepcionista / telefonista	CT	CT	CT	CT	CT
Operari de neteja	P2	P4	P2	P2	P2
Feinera	P2	P2	P2	P2	P2
Cuinera	P2	P2	P2	P2	P2

ORIGEN	E	D	C	B	A
Tècnic auxiliar de gestió Director d'esports / cultura i jovent Delineant Educador d'escola bressol Educador de centre obert Enginyer tècnic de suport Arquitecte tècnic de suport Director benestar social / prom. econ. Treballador social Tècnic d'empresa Educador social Tècnic d'inserció laboral Tècnic arxiver Tècnic de medi ambient Tècnic de gestió Mestra d'escola bressol	Oficial de Za Personal d'atenció i serveis Agent de la Policia Local Oficial d'instal·lacions esportives Oficial cuiner Oficial de neteja Oficial pintor Oficial paleta Oficial jardiner Oficial manya Oficial atenció ciutadana Auxiliar esportiu / socorrista Monitor familiar Treballador familiar Agent dels Serveis Territorials Repcionista / telefonista Tècnic auxiliar de gestió Tècnic auxiliar d'esports Tècnic auxiliar de treball familiar Delineant Educador d'escola bressol Educador de centre obert Responsable Brigada / Deixalleria Oficial especialista d'àmbit específic	Enginyer tècnic de suport Arquitecte tècnic de suport Triballador social Tècnic d'empresa Tècnic de formació ocupacional Tècnic d'inserció laboral Tècnic arxiver Tècnic de medi ambient Tècnic de gestió Mestra d'escola bressol	Enginyer tècnic de suport Arquitecte superior Mestre d'escola bressol Director tècnic d'esports / cultura i jovent Tècnic de medi ambient Tècnic de gestió Tècnic arxiver Tècnic d'inserció laboral Educador social Tècnic de formació ocupacional Tècnic d'empresa Arquitecte tècnic de suport Triballador social Tècnic d'empresa Educador social Enginyer tècnic de suport Oficial especialista d'àmbit específic	Enginyer superior Arquitecte superior T5 en benestar social i salut pública T5 economista T5 formació T5 pedagogia i psicologia T5 inserció laboral T5 arxius T5 medi ambient TAG Coordinador benestar social / prom. econ.	Enginyer superior Arquitecte superior T5 en benestar social i salut pública T5 economista T5 formació T5 pedagogia i psicologia T5 inserció laboral T5 arxius T5 medi ambient TAG Coordinador benestar social / prom. econ.

IP1 Itinerari professional ordinari

IP2 Itinerari professional ordinari amb lloc pont

IP3 Itinerari professional condicionat a les necessitats organitzatives

IP4 Itinerari professional procedent de lloc pont, condicionat a les necessitats organitzatives

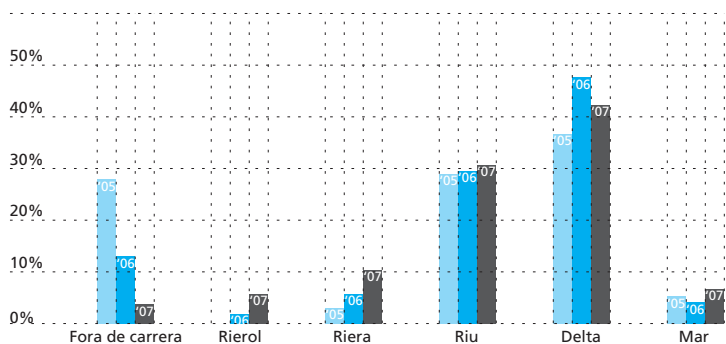
IP5 Itinerari professional procedent de lloc pont, no condicionat a les necessitats organitzatives

Del que es tracta, doncs, és de fomentar la continuïtat i la perseverança en l'assoliment de noves competències i millors resultats al llarg d'un període temporal molt dilatat, mitjançant mecanismes que permetin actuar en consonància i evitant l'existència de traves que dificultin aquesta motivació des del punt de sortida mateix.

2.1.

Algunes reflexions a l'entorn del desenvolupament de competències i la carrera professional

El desenvolupament està lligat, com ja hem repetit diverses vegades, a la carrera professional, i no podem deixar de fer una lectura de l'impacte del desenvolupament des d'aquesta perspectiva. En el gràfic següent podeu veure les dades generals referents a l'avaluació. Hi observareu la progressió de les persones al llarg d'aquests tres anys i la seva distribució entre els trams de la carrera.



A banda que s'ha pogut analitzar, en termes relatius i absoluts, el grau de creixement professional de les persones en el seu lloc de treball —tant des de la perspectiva de les categories professionals com des de la dels àmbits d'actuació—, i que s'ha produït una millora substancial entre la primera avaluació —on es va veure que un 41 % de la plantilla no assolía el nivell llindar o estàndard del seu perfil competencial— i la segona i la tercera avaluacions, la generalització de l'instrument d'avaluació i del propi sistema ha tingut molts altres efectes benefici-

osos, dels quals destaquen, entre altres, els següents: una major assumció de responsabilitats per part de totes les persones de l'organització (i especialment per part de totes aquelles que tenen assignat un rol de comandament); una elevada motivació de pràcticament tota la plantilla per a la millora continuada i el desenvolupament professional (fet que es va aconseguir amb l'assignació a cada persona d'un seguit de competències prioritzades per millorar i amb la realització de diferents accions per a totes i cadascuna de les persones per tal de treballar aquesta millora professional); una millora de la comunicació interna, que s'ha vist afavorida per la dinàmica en què es basa l'avaluació i pel seguiment que requereix el desenvolupament de les accions de millora associades amb les competències prioritzades per part de cada persona; una generalització de l'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació en tota la plantilla (atès que s'ha produït la substitució total dels processos administratius vinculats als recursos humans en suport paper per la tramitació electrònica i que s'ha vinculat la gestió de tot aquest procés d'avaluació i desenvolupament a una plataforma virtual).

Tot i que pot semblar paradoxal, considerem positiu el fet d' haver obtingut uns resultats inicials de l'avaluació relativament baixos en termes de percentatge de persones que no assolien el nivell lliandar del seu perfil, ja que aquest índex és un clar indicador del grau de rigorositat i responsabilitat assumit pels avaluadors a l'hora d'emprendre una tasca tan complexa i a voltes poc gratificant, la qual han dut a terme de manera òptima i han reorientat cap a la millora professional de cadascuna de les persones assignades a cada àmbit organitzatiu. Deturar-se anualment a avaluar com s'està desenvolupant cadascun dels llocs de treball que cada responsable jeràrquic té assignats és una excel·lent excusa per afrontar, de manera positiva i amb l'objectiu d'una major professionalització, tots aquells aspectes de millora o canvi que el dia a dia habitualment ens impedeix afrontar.

3.

Les tecnologies de la informació i la comunicació i el seu paper coadjuvant en la implementació del sistema

La societat, en general, i les organitzacions, en particular, demanen cada cop més integrar en les seves pràctiques les noves tecnologies o les denominades *tecnologies de la informació i la comunicació*. Actualment ens trobem en un escenari on la qualificació professional passa en gran part per l'ús quotidià d'aquestes tecnologies. Per tant, avui dia qualsevol procés de canvi ha de passar per l'accés a les TIC. En aquest cas, en què volem que les persones puguin avaluar-se per si soles, fer gestions, comunicar-se, formar-se, etc., necessitàvem la tecnologia d'aliada. I això afecta en general el sistema de gestió de recursos humans per competències i en particular el sistema de desenvolupament (o el d'altres instruments, com la carrera, els processos de provisió, etc.). Aquesta aliança es va veure materialitzada en la intranet anomenada El Canal, d'accés generalitzat per a totes les persones de l'organització. Els objectius d'aquesta potent eina es poden resumir de la manera següent:

- 1) Augmentar l'eficàcia organitzativa facilitant la gestió.
- 2) Compartir tothom la mateixa cultura organitzativa.
- 3) Crear un nou concepte d'*empleat/ada*, amb més participació d'aquest.
- 4) Potenciar el desenvolupament de les persones de l'organització posant al seu abast els recursos formatius adients.
- 5) Generalitzar la cultura digital fins i tot per a aquelles persones que no utilitzen l'ordinador per a la seva activitat professional.

En definitiva, el que es pretén és crear un espai comú a tota l'organització basat en la transparència, la comunicació i el desenvolupament de les persones, premisses que, com hem vist al llarg del document, fonamenten el sistema de gestió de recursos humans, per la qual cosa han estat dos processos paral·lels

—el de la construcció del mecanisme de l'avaluació de l'actuació basada en la gestió per competències i el de la introducció d'una plataforma electrònica d'accés universal per a totes les persones de la corporació que doni suport a tots els processos vinculats amb el nou sistema de gestió dels recursos humans— que han confluït en el final dels camins respectius i han acabat sent una sola cosa. En l'elaboració d'aquest espai comú s'ha tingut molt en compte que «el suport i l'orientació que rebrà la persona en cada situació, així com la diferent disponibilitat tecnològica, són els elements crucials en l'explotació de les TIC per a activitats de formació [...] però en qualsevol cas es requereix flexibilitat per a canviar de ser un alumne presencial a ser un alumne a distància i a la inversa, al mateix temps que flexibilitat per a utilitzar autònomament una varietat de materials» (J. Salinas Ibáñez, «TIC y formación flexible», 2003).

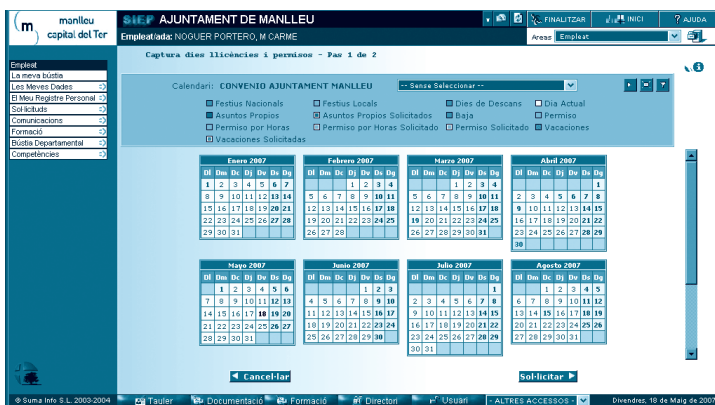
A continuació presentem, a tall d'exemple, algunes de les aplicacions integrades en El Canal:

1) Tauler de notícies: s'hi troben novetats, avisos i cites que s'actualitzen periòdicament.

2) Gestions o informacions per àrees: són els apartats d'accés a informacions o gestions en funció de l'àrea o el lloc al qual està adscrit cada persona.



3) Gestions administratives: són els apartats que fan referència a gestions que tothom pot fer, com ara demanar dies d'assumptes personals.



4) Accés a documentació, recursos o llocs webs de manera personalitzada.

The screenshot shows a web interface for 'AJUNTAMENT DE MANLLEU'. The user is logged in as 'NOGUER PORTERO, M CARMÉ'. The main content area is divided into two sections: 'Documents d'interès' and 'Webs Personals'. The 'Documents d'interès' section contains a list of links categorized by topic, including 'PREVENCIÓ DE RISCS LABORALS', 'RECURSOS LINGÜÍSTICS', and 'CALENDARI LABORAL'. The 'Webs Personals' section shows a list of personalized web links, including 'Generalitat' and 'epc'. The interface includes a navigation menu on the left and a footer with the date 'Dimecres, 18 de Maig de 2007'.

5) Accés al Pla de desenvolupament personal: cada persona té accés als diferents recursos formatius existents, ja sigui mitjançant la Guia de recursos o bé mitjançant accions formatives ofertes per altres entitats.

The screenshot shows the 'Pla de Formació' section of the 'AJUNTAMENT DE MANLLEU' website. The user is logged in as 'NOGUER PORTERO, M CARMÉ'. The page displays a table of training courses. The 'JARDINERIA AVANÇADA' course is selected, and its details are shown in an expanded view. The details include the course name, action, objectives, requirements, and calendar. The table below shows a list of courses with columns for 'Codi', 'Curs', 'Places', 'Convocatòria', and 'Estat'.

Codi	Curs	Places	Convocatòria	Estat
6	JARDINERIA AVANÇADA	12	1	Ofertado
7	POLICIA ADMINISTRATIVA	15	2	Ofertado
7	POLICIA ADMINISTRATIVA	15	1	Ofertado

The expanded view for 'JARDINERIA AVANÇADA' shows the following details:

- Acció:** OFICIS (ARDI, LLAUNER, PALETA, CONSERJE)
- Objetius:** PERSONAL QUE REALITZI TASQUES DE JARDINERIA
- Requisits:** (Empty)
- Calendari horari:** NOVENBRE 2007 / PENDENT CONFIRMAR HORARI / MANLLEU
- Hores:** 12 Hores
- Tècniques:** 0 Hores
- Pràctiques:** 0 Hores
- Observacions:** (Empty)

III. L'avaluació de l'impacte del sistema: una proposta de quadre de comandament integral

1.

Definició

Una vegada exposat l'SGC que es va introduir a l'Ajuntament de Manlleu l'any 2003 i després d'analitzar l'impacte d'aquest model de gestió dels recursos humans sobre el desenvolupament professional, hem cregut interessant construir una eina que permeti extreure conclusions, de manera analítica, del grau d'èxit i dels aspectes que cal millorar respecte de la visió definida per l'organització en el moment d'implementar una fórmula de gestió com la que s'ha exposat. Sense aquesta revisió crítica i sense una anàlisi quantificable que permeti prendre decisions vinculades al procés de desenvolupament professional del capital humà de l'organització, difícilment s'assoliran la millora continuada de l'organització i el creixement del seu actiu humà.

Quan parlem de *quadre de comandament integral corporatiu* ens referim a l'instrument de gestió que permet mesurar l'activitat i els resultats d'una organització i que s'utilitza per a fer operativa la seva visió estratègica des de totes les perspectives —tradicionalment, aquestes es concreten en la financera, la dels clients o perspectiva externa, la dels processos interns i la del coneixement i l'aprenentatge.¹⁸ El quadre de comandament integral corporatiu es basa en els factors crítics d'èxit, els objectius, les mesures d'actuació i les accions de millora, sense perdre de vista, però, els processos d'aprenentatge, de revisió i de desenvolupament i millora professionals. És en aquests últims processos on el nou model de gestió de recursos humans basat en l'SGC pren protagonisme. Aquest model ha acabat introduint el concepte que s'anomena *Total Performance Scorecard* (TPS).

18. R. S. Kaplan i D. P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press, 1996.

Per TPS (H. K. Rampersad, *Total Performance Scorecard*, 2003) entenem el procés sistemàtic d'aprenentatge, desenvolupament i millora continuats, basat en el creixement sostenible de les actuacions personals i corporatives.¹⁹ Aquest procés inclou conceptes com ara el quadre de comandament integral, la gestió de la qualitat i la gestió per competències. La millora, el desenvolupament i l'aprenentatge són les tres potències fonamentals que hi ha darrere d'aquest concepte holístic de la gestió, les quals estan íntimament relacionades i han de mantenir-se en equilibri per a aconseguir l'assoliment de la visió estratègica de l'organització.

És a partir d'aquesta visió que s'ha treballat la construcció del quadre de comandament d'un àmbit d'actuació estratègic per a la gestió com és el de la millora professional d'una organització basada en el desenvolupament del seu capital humà. El desenvolupament de les competències professionals de cada treballador de l'organització és el que permetrà que aquest pugui dur a terme les seves tasques de manera excel·lent, ja que, gràcies a la formació i l'aprenentatge, millora la qualitat de l'actuació en l'àmbit laboral i es fomenta l'ús idoni de les habilitats de cadascú per a portar a terme la missió corporativa assignada.

A continuació es mostra un exemple pràctic del que seria, segons el nostre parer, un quadre de comandament vinculat a l'anàlisi de l'impacte sobre l'organització, d'un pla de desenvolupament de les competències professionals associades amb cada lloc de treball, un cop detectades les mancances de l'organització i els aspectes que s'han de millorar, a partir de les dades que es deriven de les diferents avaluacions dutes a terme.

19. H. K. Rampersad, *TPS, cuadro de mando integral, personal y corporativo*, Madrid, McGraw Hill, 2003.

2.

Quadre de comandament per al desenvolupament professional

Missió: potenciar el paper de l'Ajuntament de Manlleu com a institució acollidora, cohesionada i potenciadora del progrés i el canvi sostenible envers la ciutadania.

Visió: obtenir un sistema integral de gestió dels recursos humans que afavoreixi el desenvolupament professional del capital humà de l'organització, per tal d'assolir l'excel·lència en la pràctica professional i la millora continuada en la gestió dels serveis públics.

Perspectiva	Factors crítics d'èxit	Objectius estratègics	Mesures d'actuació	Accions de millora
Financera	<ul style="list-style-type: none"> · Situació econòmica de millora progressiva · Increment dels recursos amb el salt del nombre d'habitants · Optimització dels recursos com a valor corporatiu instaurat · Revisió periòdica dels costos dels serveis públics · Introducció de la comptabilitat analítica 	<ul style="list-style-type: none"> · Incrementar la productivitat · Pressupost amb base zero · Complir escrupolosa-ment el Pla de sanejament · Recuperar les ràtios d'inversió adequades per a la capacitat de finançament de l'organització · Redefinir els serveis i la seva estructura per tal d'optimitzar els costos · Millorar la planificació i el disseny dels serveis abans d'implementar-los · Instaurar en tota l'organització la cultura d'anàlisi dels costos · Disminuir el cost del personal respecte a la despesa ordinària 	<ul style="list-style-type: none"> · Percentatge d'increment anual dels costos dels serveis · Nombre de serveis públics, amb l'anàlisi dels costos directes i els costos indirectes · Grau de definició dels objectius econòmics en la totalitat dels serveis públics · Implantació d'eines de seguiment dels nivells d'endeutament i de la càrrega financera a curt termini · Externalització dels serveis que el mercat ofereixi amb millors condicions, fixant elements de control i de seguiment periòdic · Internalització de tots els serveis que aporten valor afegit a l'organització · Anàlisi del grau de redefinició duta a terme dels processos establerts · Productivitat laboral · Anàlisi dels costos indirectes · Percentatge del cost de la despesa en personal respecte a la despesa corrent 	<ul style="list-style-type: none"> · Reenginyeria de processos, per tal de detectar aspectes superflus i/o reiteratius · Elaboració d'estudis de costos dels serveis públics · <i>Benchmarking</i> · Formació específica en comptabilitat analítica i mètodes d'anàlisi de costos · Generalització de l'elaboració de memòries de serveis, amb anàlisis quantitatives i qualitatives dels costos · Fixació de l'optimització dels recursos com a competència estratègica i disseny d'un pla d'acció corporatiu

Perspectiva	Factors crítics d'èxit	Objectius estratègics	Mesures d'actuació	Accions de millora
Ciutadania	<ul style="list-style-type: none"> · Pla d'actuació municipal · Orientació al ciutadà · Bona atenció al públic · Alta consciència ambiental i envers la sostenibilitat · Participació ciutadana · Preocupació per la millora continuada · Voluntat de satisfacció de demandes socials presents i futures 	<ul style="list-style-type: none"> · Executar i aconseguir amb un alt grau de satisfacció el Pla d'actuació municipal (PAM) · Obtenir certificacions oficials de la qualitat dels serveis · Millorar la gestió electrònica dels procediments administratius · Instaurar sistemes de gestió de la informació i dels procediments comuns a tota l'organització i en format digital · Introduir nous mecanismes exemplificadors del reciclatge i de la reutilització i la reducció dels recursos en el treball diari de cada àmbit de l'organització · Elaborar, tots els serveis municipals, cartes de servei i compromisos de qualitat 	<ul style="list-style-type: none"> · Grau d'assoliment del PAM · Nombre de ciutadans insatisfets o que presenten queixes · Grau de satisfacció dels ciutadans amb cada servei · Temps mitjà de resposta a les sol·licituds · Anàlisi del nombre d'objectius concrets relacionats amb la satisfacció dels clients amb cada servei · Increment de la demanda de serveis · Grau de compliment/incompliment dels compromisos establerts en les cartes de servei 	<ul style="list-style-type: none"> · Enquestes de satisfacció · Disseny d'eines de comunicació orientades als destinataris directes de cada servei · Plans de màrqueting · Bústies de suggeriments presencials i virtuals · Web actualitzada · Permeabilitat i en expansió constant · Elaboració de cartes de servei en tots els serveis · Fixació de l'orientació cap a la qualitat com a competència estratègica · Disseny d'un pla d'acció corporatiu

Perspectiva	Factors crítics d'èxit	Objectius estratègics	Mesures d'actuació	Accions de millora
Interna	<ul style="list-style-type: none"> Personal amb una elevada motivació i implicació Bon ambient de treball Equips de treball cohesionats Configuració de serveis amb una perspectiva de transversalitat Alta implicació dels comandaments en els valors i la missió de l'organització Cultura basada en l'establiment d'indicadors de gestió Implantació generalitzada del model de gestió dels recursos humans basat en les competències Avaluació continuada i periòdica de tota la plantilla Internalització de la cultura de l'excel·lència en el desenvolupament professional 	<ul style="list-style-type: none"> Introduir la cultura de la millora continuada en tots els nivells de l'organització Fomentar l'accés il·limitat al coneixement de què disposa l'organització. Millorar els resultats de l'avaluació per assolir l'excel·lència professional 	<ul style="list-style-type: none"> Grau d'implementació dels grups de millora en cada servei Grau de participació de la totalitat de les persones de l'organització en els grups de millora Nombre d'actuacions derivades dels grups de millora Comparació dels resultats anuals de l'avaluació, per àmbits d'actuació i perfils professionals Benchmarking intern i/o extern 	<ul style="list-style-type: none"> Millora de les tècniques d'elaboració i avaluació d'indicadors Participació activa de la plantilla en els equips de millora Generalització de l'accés de tota la corporació al Canal des del seu lloc de treball o de forma remota Accions formatives específiques dirigides a la millora continuada de l'organització, amb sessions de coaching intern i extern Increment dels continguts formatius i d'aprenentatge a El Canal Utilització de El Canal com a recipient de coneixement comú Revisió periòdica dels indicadors d'avaluació per tal d'adaptar-los als nous requeriments professionals Revisió periòdica de les definicions del directori competencial i de les categories de competències associades amb cada perfil professional

Perspectiva	Factors crítics d'èxit	Objectius estratègics	Mesures d'actuació	Accions de millora
Coneixement i aprenentatge	<ul style="list-style-type: none"> · Aposta pel desenvolupament professional continuat i adaptat als requeriments del lloc de treball · Avantatge competitiu basat en el coneixement, les habilitats i les accions dels recursos humans · Comunicació interna · Cultura de valors corporatius, basada en la justícia i la responsabilitat · Disseny del model integral de gestió dels recursos humans basat en les competències · Vinculació del resultat de l'avaluació al desenvolupament i a la carrera professionals 	<ul style="list-style-type: none"> · Millorar la Guia de recursos amb la incorporació de noves eines · Incrementar la qualitat del resultat obtingut. · Millorar els recursos vinculats al desenvolupament de competències · Aconseguir transparència en la difusió d'informació i de coneixement · Definir els objectius estratègics de caire organitzatiu i la seva concreció en objectius operatius · Identificar els nodes de coneixement i sistematitzar-los per al profit comú 	<ul style="list-style-type: none"> · Percentatge d'ús de la Guia pels treballadors · Assoliment de nivells superiors de desenvolupament dels perfils competencials · Assoliment de nous trams del Pla de carrera · Nombre de cursos i d'accions formatives vinculades a la millora professional per treballador, àmbit d'actuació i any. · Participació en fóruns, debats, congressos, etc. · Nombre d'accions formatives, etc. · Percentatge de formadors interns en l'organització · Ús d'accions de millora previstes en la Guia per a actuar sol / amb els companys / amb el cap, respecte de la resta d'accions de millora previstes per a cada competència professional 	<ul style="list-style-type: none"> · Universalització de l'accés a les eines electròniques que afavoreixin la comunicació · Més formació i difusió de l'aprenentatge de tècniques i models de gestió i direcció de projectes · Introducció de noves accions formatives ajustades a les necessitats presents i futures de cada lloc de treball · Potenciació de l'expertesa de les persones mitjançant sistemes de tutorització · Disseny d'accions dirigides a tota l'organització per a treballar competències estratègiques de manera transversal · Introducció de mecanismes de transferència d'aprenentatge entre els diferents serveis i àmbits d'actuació municipals · Adequació de la Guia de recursos a canvis i noves demandes dels perfils professionals

IV. El full de ruta: claus i oportunitats d'un sistema de gestió per competències i de desenvolupament professional

1.

Aspectes clau del procés desenvolupat

Per acabar, tan sols resta, a tall de conclusió, resumir els elements més rellevants del procés dut a terme, entre els quals caldria destacar els següents:

- Importància de l'elecció de la tècnica d'identificació i definició de competències més adequada a la cultura de cada organització.
- Preeminència d'un criteri flexible en l'elaboració de perfils competencials i de descripcions de competències, ja que cap lloc de treball té un contingut fix en el temps i un mateix lloc pot ser desenvolupat de manera diferent per persones diferents. És per això que cal evitar les descripcions que impliquin un alt grau de rigidesa respecte a les funcions i missions d'un lloc de treball i les anàlisis de llocs que perdin de vista l'adaptabilitat necessària.
- Classificació i gradació de les competències identificades segons el criteri lògic més idoni per a l'instrument de gestió que es pretengui obtenir i la forma en què es vulgui aplicar.
- Obtenció d'una relació de competències, amb una denominació i una definició unívokes i concretes, que tots els membres de l'organització puguin comprendre, per tal de facilitar posteriorment la comprensió i l'aplicació de l'instrument d'avaluació. Algunes competències tenen una vocació universal o general, però d'altres tenen un perfil absolutament cenyit a un sector, un àmbit o una àrea d'actuació.

- Existència d'un procés altament participatiu en el moment de la determinació del directori de competències, dels perfils professionals competencials i dels indicadors associats amb els diferents nivells de desenvolupament competencial. Si una sola persona du a terme el procés d'analitzar conductes, classificar-les i anivellar-les, es corre el risc d'acabar obtenint una dosi elevada de subjectivitat. Aquest fet es pot minimitzar si es busca el consens en la categorització de competències, encara que això suposi més esforç i temps destinats a aquest treball.
- Validació dels perfils competencials obtinguts pels caps d'àrea i per les persones responsables de l'avaluació, ja que en definitiva l'èxit del sistema depèn de la correcta avaluació futura i del seu desenvolupament i la seva aplicació posteriors. D'aquesta manera, l'avaluador pot introduir en aquesta fase totes les modificacions que estimi necessàries per a ajustar el perfil competencial a aquell efectivament desitjat com a excel·lent o reeixit.
- Existència d'un pla de comunicació interna del treball. El procés de determinació dels perfils de competències desitjats per a cada lloc de treball requereix una àmplia participació del personal de l'organització i dels seus representants; per tant, és important lliurar la informació necessària perquè els membres de l'organització comprenguin el sentit i la utilitat del procés per tal d'aconseguir que es comprometin a participar-hi i se sentin responsables del seu resultat.
- Aprenentatge del procés desenvolupat. En aquest sentit, és especialment significatiu el fet que «té més importància el procés en si mateix que el mateix resultat, ja que és durant el procés que es produeix el veritable canvi que l'organització cerca, d'acord amb la seva pròpia estratègia prefixada».
- Existència d'un clima laboral que afavoreixi el plantejament i la introducció d'un nou model de gestió de les persones d'una organització: baix nivell de conflictivitat social, bona predisposició de l'organització a la intro-

ducció de canvis, elevada implicació de les persones que hauran de liderar el sistema, consens entre els avaluadors respecte a la validesa de l'eina, etc.

- Capacitació i formació dels avaluadors en el nou sistema i en la dinàmica de l'instrument d'avaluació —per tal d'evitar la tendència a les puntuacions mitjanes i l'efecte denominat *halo*, que no permet discriminar les diferents dimensions presents en una avaluació—, juntament amb una verificació de la validesa del qüestionari d'avaluació, per a evitar que les diferents avaluacions no siguin massa similars, ja que això podria significar que els avaluadors no distingeixen entre dos conceptes massa propers o mal definits.
- Accés immediat de totes les persones sotmeses a l'avaluació al resultat obtingut i a una devolució dels aspectes més destacats d'aquest resultat, ja que tota avaluació suposa, per si mateixa, el retorn dels resultats obtinguts a la persona que l'ha dut a terme.
- Difusió individualitzada a tota l'organització del Pla de desenvolupament professional.
- Elaboració d'una eina específica dirigida al desenvolupament de les competències professionals, ajustada a les competències definides, associada amb cada perfil de treball i comprensible i fàcilment accessible per part de tota l'organització.

2.

Idees força

1. Tradicionalment, quan —comptades vegades— hem introduït sistemes d'avaluació del rendiment, aquests s'han basat més en criteris generals d'apreciació global que no pas en l'observació de conductes concretes i individualitzades que permetessin demostrar l'existència de comportaments adequats en termes d'èxit o de profit. Alhora, aquests sistemes sovint s'han caracteritzat per dos fets clarament negatius: altes dosis de subjecti-

vitat i manca total d'assumpció de responsabilitats per part de qui exercia el rol d'avaluador, emparat en una postura de clara elusió del conflicte real o potencial. L'avaluació per competències focalitza la seva atenció en l'avaluació per al desenvolupament, en detriment de l'avaluació per al control.

2. Abans d'introduir un nou model de gestió, cal definir quina utilitat volem donar a aquest model, és a dir, què volem aconseguir (objectius, estratègia). Si no és així, difícilment podrem avaluar si hem aconseguit el que preteníem i quines desviacions s'han produït. Si no marquem la fita a la qual volem arribar, és molt possible que el camí emprès ens mení cap a una altra direcció. Alhora, cal dur a terme un treball previ de sensibilització cap a la introducció del canvi cultural que aquest nou model comporta.
3. Un sistema de gestió per competències (SGC) aconsegueix una integració vertical —els objectius de la persona s'alineen amb els de l'organització— i una integració horitzontal —mitjançant l'articulació d'una estructura indissolublement vinculada de tots els instruments de gestió de recursos humans. Al mateix temps, queda clarament difuminat el concepte tradicional de *lloc de treball*, sobre el qual habitualment ha pivotat la gestió dels recursos humans en l'Administració pública.
4. Cal construir un model de competències que s'adeqüi, indissolublement, a l'organització a la qual ha de servir, ja que la idiosincràsia pròpia de cada organització demana clarament aquesta adequació: un llenguatge comú, un directori propi, etc. Alhora, aspectes relacionats amb la innovació, la millora continuada o la qualitat poden aparèixer clarament vinculats també amb la lògica d'aquest sistema.
5. La implementació d'un SGC afavoreix la creació d'un nou espai d'aprenentatge continuat i constant, basat en un alt nivell d'implicació i de responsabilitat —en una actitud— de cada persona a l'hora d'establir el seu

propri pla de desenvolupament professional —en el qual l'organització assumeix un paper de facilitador o de mentor clau en el desenvolupament de competències. Aquest espai constitueix el que podríem anomenar la gènesi d'un nou model de gestió del coneixement.

6. L'adquisició de noves competències —i la millora de les actuals— és una activitat que es porta a terme en el marc de l'exercici professional, ja que l'aprenentatge de competències es produeix durant la pràctica laboral diària, mitjançant l'experiència, i no de manera prèvia o allunyada de l'entorn de treball. El pla de desenvolupament de les competències i la trajectòria professional esdevenen, doncs, dos vessants d'un mateix element.
7. Un sistema amb aquestes característiques requereix una arquitectura organitzativa que afavoreixi la seva implementació i un lideratge potent, en el qual la figura del personal directiu i avaluador pren un especial protagonisme, ja que l'èxit o el fracàs del nou sistema rau, en gran manera, en la capacitat i la voluntat d'aquestes persones per a assumir el repte que aquest model significa.
8. El disseny d'un model de desenvolupament professional ha de posar l'èmfasi en les capacitats i les responsabilitats de cadascú envers la seva millora continuada i ha d'estar obert a les aportacions i les modificacions que qualsevol membre de l'organització pugui fer per al profit comú.

V. Bibliografía

Boyatzis, R., *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, Nova York, Wiley, 1982.

Casado, J. M., *El valor de la persona: Nuevos principios para la gestión del capital humano*, Madrid, Financial Times-Prentice Hall, 2003.

Farnham, D.; Horton, S., «HRM Competency Framework in the British Civil Service», a Horton, S. *et al.*, *Competency Management in the Public Sector: Variations on a Theme*, Amsterdam, IOS, 2002.

Ibàñez, T., *Psicología social construccionista*, col·l. «Fin de Milenio», Guadalajara (Mèxic), Universitat de Guadalajara, 1994.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press, 1996.

Kolb, D. A., *Experimental learning*. Englewood Cliffs (EUA), Prentice Hall, 1984.

Lévy-Leboyer, C., *Gestión de las competencias*, Barcelona, Gestión 2000, 1997.

Martín-Zurro, A.; Gual Sala, A., «Desarrollo profesional continuo individual *vs.* formación continuada», *Educ. méd.*, vol. 8, núm. 4 (diciembre 2005), p. 5-6 [ISSN 1575-1813].

McClelland, D. C., «Testing for competence rather than for intelligence», a *American Psychologist*, 1973.

Noguer Portero, M. C., «El sistema de gestión por competencias del Ayuntamiento de Manlleu: una alternativa de evaluación para el desempeño excelente», *Capital Humano*, 2004.

Noguer Portero, M. C., «Experiència de l'avaluació del desenvolupament mitjançant la gestió per competències a l'Ajuntament de Manlleu. Extensió a d'altres instruments de recursos humans. Dificultats i aprenentatges», ponència presentada pel grup de treball II, corresponent a «La gestió de les persones», en el marc del II Congrés Català de Gestió Pública, Barcelona, 2006 [<http://congres.acgp.net/modules.php?name=section&id=6&sec=3>].

Osborne, D.; Gaebler, T., *La reinvençió del Govern*, Barcelona, Paidós, 1995.

Pereda Marín, S.; Berrocal Berrocal, F., *Gestión de recursos humanos por competencias*, Madrid, Centro de Estudios Ramón Areces, 2001.

Rampersad, H. K., *Total Pformance Scorecard: Cuadro de mando integral, personal y corporativo*, Madrid, McGraw Hill, 2003.

Rodríguez Fernández, A. et al., *Psicología de las organizaciones*, Barcelona, Universitat Oberta de Catalunya, 2003.

Rousseau, D. M.; Sparks, J. M., «The contracts of individuals and organisations», a Cummings, L. L. i Staw, B. M. (ed.), *Research in organizational behaviour*, vol. 15, Greenwich, JAI Press, 1993.

Salinas Ibáñez, J., «TIC y formación flexible», III Congreso Internacional Virtual de Educación, 2003 [<http://www.cibereduca.com>].

Salvador Serna, M., *Polítiques de funció pública: l'avaluació de recursos humans*, Barcelona, Generalitat de Catalunya, Escola d'Administració Pública de Catalunya, 1997.

Soler Anglès, M. R., *Mentoring: Estrategia de desarrollo de recursos humanos*, Barcelona, Gestión 2000, 2003.

VI. Annexos

Annex 1.

Algoritme matemàtic del model d'avaluació del sistema de gestió per competències a l'Ajuntament de Manlleu²⁰

Breu descripció del model d'avaluació i de la seva translació al sistema de promoció horitzontal a l'Ajuntament

Tal com hem exposat anteriorment, en l'SGC de l'Ajuntament de Manlleu el personal s'avalua anualment en funció del lloc de treball que ocupa, el qual està associat amb un perfil professional que anomenarem P . Aquest perfil té una estructura que es defineix com:

- C_j competència j , amb $j = 1, \dots, K$
- N_{ji} nivell i de la competència j
- N_{js} nivell estàndard de la competència j
- N_{je} nivell excel·lent de la competència j ,
on $N_{ji}, N_{js}, N_{je} \in [1, 4]$, $N_{is} < N_{je}$, $N_{ji} \leq N_{je}$
- I_{jip} indicador número p de N_{ji} , és a dir, del nivell i de la competència j , amb $p = 1, \dots, 5$

A partir d'aquesta estructura del sistema s'elabora un qüestionari mitjançant el qual l'avaluador mostra el seu grau d'acord o de desacord amb el comportament recollit en cada indicador I_{jip} , amb les opcions següents:

- no ho sé
- gens
- poc
- suficient
- bastant
- molt

20. La formulació d'aquest algoritme ha estat possible gràcies als coneixements matemàtics i estadístics d'Elisabet Garcia i Vilar –funcionària de l'Àrea de Recursos Humans de l'Ajuntament de Manlleu–, que han constituït una gran aportació teòrica al model desenvolupat.

Pel que fa al càlcul del resultat (R) de l'avaluació, la primera funció que cal aplicar al qüestionari respost per l'avaluador ens dóna el percentatge d'assoliment de cada indicador respecte a l'assoliment del nivell, que es defineix com:

$$R(I_{jip}) = R(j, i, p) = \begin{cases} 0 = \text{no ho sé o gens} \\ 6 = \text{poc} \\ 12 = \text{suficient} \\ 16 = \text{bastant} \\ 20 = \text{molt} \end{cases}$$

A continuació apliquem la funció G , que calcularà si cada nivell N_{ji} és superat o no i que es defineix com:

$$G(N_{ji}) = G(R(I_{jip})) = G(j, i) = \left\{ \begin{array}{l} \bullet 0 \text{ si} \\ \sum_{p=1}^5 R(I_{jip}) < 73 \\ \text{o bé} \\ i \neq e \text{ i } \sum_{p=1}^5 R(I_{jip}) + \sum_{p=1}^5 R(I_{j(i+1)p}) < 99 \\ \bullet 1 \text{ si} \\ \sum_{p=1}^5 R(I_{jip}) + \sum_{p=1}^5 R(I_{j(i+1)p}) \geq 99 \\ \text{o bé} \\ i = e \text{ i } \sum_{p=1}^5 R(I_{jip}) \geq 73 \end{array} \right.$$

Finalment, aplicarem F , que ens donarà la valoració global de l'enquesta i el seu impacte sobre la carrera professional —en el seu vessant de promoció horitzontal mitjançant l'assoliment progressiu de diferents trams en el propi lloc de treball—, i que es defineix com:

$$F(G(Ijip)) = F(j, i, p) = \left\{ \begin{array}{l} \bullet \text{ fora de carrera si } Q < 40 \\ \\ \text{o bé} \\ \exists j \text{ tal que } \sum_{i=1}^e G(N_{ji}) - N_{js} < 0 \\ \bullet \text{ rierol } 40 \leq Q < 55 \\ \bullet \text{ riera } 55 \leq Q < 70 \\ \bullet \text{ riu } 70 \leq Q < 85 \\ \bullet \text{ delta } 85 \leq Q < 100 \\ \bullet \text{ mar } Q = 100 \end{array} \right.$$

$$\text{On } Q = \frac{\sum_{i,j=1}^{e,k} G(N_{ji}) \times 100}{\sum_{j=1}^k N_{je}}$$

Annex 2.

Qüestionari

Aquest qüestionari té com a objectiu conèixer la percepció que teniu de la formació que es porta a terme en aquest Ajuntament, del sistema de gestió per competències i de la *Guia de recursos per al desenvolupament de competències* que teniu a la vostra disposició a El Canal. Volem saber la vostra opinió, per la qual cosa és important que responegueu totes les preguntes amb sinceritat, tant les de resposta tancada com les de resposta oberta.

Nom i cognoms:

Lloc de treball:.....

Àrea:

Perfil competencial:

Antiguitat:

1. La formació tradicional: aquestes preguntes es refereixen a la formació que es duia a terme abans de l'existència de la gestió per competències i d'El Canal.

La formació que havia fet abans de la implantació del sistema de gestió per competències estava relacionada amb les funcions del meu lloc de treball.

La formació que feia abans de la implantació del sistema de gestió per competències era suficient per cobrir els requeriments del meu lloc de treball.

Abans de la posada en marxa d'El Canal tenia accés a la informació sobre els cursos que es feien des de les diferents institucions.

La formació que he realitzat durant els últims anys m'ha estat útil per a la meua millora o promoció professional.

En general, la formació que has fet fins ara t'ha resultat útil des del punt de vista d'aplicar-la al teu lloc de treball? Per què?

El sistema de gestió per competències: aquest apartat es refereix al model que des de l'any 2003 s'ha incorporat a la gestió de recursos humans.

L'Ajuntament m'ha informat de com funciona el sistema de gestió de recursos humans basat en competències.

Conec les competències associades amb el meu lloc de treball.

Conec quins són els perfils llindar i excel·lent del meu lloc de treball.

Conec l'itinerari de carrera professional que tinc prenent com a base el model de gestió per competències.

Tinc al meu abast eines suficients per conèixer el contingut essencial d'aquest sistema de gestió de recursos humans.

Conec els objectius essencials que intenta assolir la implantació del sistema de gestió per competències.

El sistema de desenvolupament professional basat en la gestió per competències afavoreix la millora professional de les persones que ocupem un lloc de treball en aquest Ajuntament.

Les avaluacions per competències en què he participat com a avaluat/ada han estat profitoses per a la meua millora professional (detecció de mancances, aspectes forts i punts febles...).

Què en penses del paper que té la gestió per competències en el desenvolupament de les persones? I del paper de l'avaluació continua?

La Guia de recursos per al desenvolupament professional.	
He utilitzat la <i>Guia de recursos</i> per al desenvolupament de les meves competències prioritzades, que es troba a l'abast de tothom a El Canal.	
Considero que aquesta <i>Guia</i> és útil, que el seu disseny és adequat i que és comprensible i pràctica.	
El seu accés a través d'El Canal és fàcil i entenedor.	
El vessant de la <i>Guia</i> basat en l'autoaprenentatge i l'aprenentatge amb els companys crec que és profitós i enriquidor.	
Crec que és interessant que es faci una revisió i una actualització periòdiques de la <i>Guia</i> , per anar-la completant amb les noves mancances, els coneixements o les necessitats que sorgeixin en el futur.	
Estic disposat/ada a oferir els meus coneixements i habilitats per tal de formar companys/es de la meua àrea o d'altres àrees en la seva millora professional.	
Estic interessat/ada a rebre formació per part d'altres companys/es que em pugui ser d'utilitat per a la meua millora professional.	
La presentació que es va fer de la <i>Guia de recursos</i> i de la seva dinàmica de funcionament va ser suficientment entenedora i pràctica.	
Crec que caldria organitzar periòdicament (anualment, per exemple) una acció formativa de recordatori del funcionament de la <i>Guia</i> i del seu contingut i la seva utilitat principals.	
En general, què et sembla el ventall de recursos formatius posat a l'abast de les persones de l'Ajuntament?	

La gestió per competències i les TIC.	
Utilitzo habitualment El Canal.	
Considero accessible i útil la consulta del resultat de la meva avaluació per competències.	
Considero accessible i útil l'estat de les accions que porto a terme respecte de la/les competència/es prioritzades a través d'El Canal.	
Utilitzo habitualment les prestacions tecnològiques que hi ha a El Canal (avaluació, <i>Guia de recursos...</i>) de què dispo.	
Si has respost "totalment en desacord" o "poc d'acord" a la pregunta "utilitzo habitualment El Canal", explica'n el/s motiu/s. Què hi trobes a faltar en el vessant de formació a El Canal? Què en trauries?"	
Comparació amb el sistema anterior: aquí et demanem que ens donis la teva opinió comparant la situació actual amb l'anterior.	
Crec que la gestió per competències és una millora per a la persona respecte a l'anterior sistema de gestió de recursos humans centrat en el lloc de treball.	
Tinc més clars els objectius i les capacitats necessàries per al desenvolupament del meu lloc de treball.	
La formació ara està més lligada a l'aprenentatge d'habilitats i coneixements directament relacionats amb el meu lloc de treball que no pas amb el sistema anterior.	
Ara puc decidir més sobre la meva formació que abans.	
Crec que un sistema de gestió per competències potencia la motivació del personal.	
Digue'ns, des del teu punt de vista, quins creus que són els avantatges i els inconvenients d'un sistema de formació professional basat en la gestió per competències.	

Moltes gràcies per la teva col·laboració

Annex 3.

Guia de recursos per al desenvolupament: un exemple

Competència: autocontrol (P24)

Capacitat per a actuar correctament i seguir endavant enfront de circumstàncies adverses, amb domini d'un mateix i del propi comportament. Capacitat per a controlar les emocions personals i evitar les reaccions negatives davant les provocacions, l'oposició o l'hostilitat dels altres, o quan es treballa en condicions d'estrès.

Desenvolupament en grau inicial

Controlar les emocions. No deixar-se endur per la situació difícil, no actuar de manera irreflexiva. Sentir emocions fortes però aconseguir controlar-les. Capacitat per a demanar ajuda abans d'apartar-se de la situació adversa o del desencadenant de les emocions per tal de controlar-les.

Desenvolupament en grau mitjà

Actuar amb calma. Sentir emocions intenses com el descontentament, l'enuig o la frustració, però tenir capacitat per a continuar parlant, actuant o treballant amb serenor. Ignorar les accions que produeixen descontentament i continuar l'activitat. Capacitat per a detectar errors o mancances en el maneig de situacions produïdes, per aprendre així com s'ha d'actuar en esdeveniments posteriors. Assolir els objectius encara que s'estigui en una situació de pressió, tot i que el desenvolupament és inferior en situacions de molta pressió.

Desenvolupament en grau alt

Manejar efectivament les emocions. Evitar les manifestacions de les emocions fortes o les conseqüències negatives de l'estrès sostingut. Capacitat per a seguir funcionant correctament o per a respondre de manera constructiva malgrat la situació estressant. Utilitzar tècniques o planificar activitats per tal de

controlar l'estrès o les emocions. Mostrar-se fort davant dels problemes. Capacitat d'admetre els errors i buscar sempre la manera de solucionar-los, per tal d'afegir valor a les conductes i corregir els problemes. Assolir habitualment els objectius, encara que sigui sota la pressió del temps o d'altres factors.

Desenvolupament en grau màxim

Assolir els objectius previstos en situacions habituals de pressió, afrontant positivament i resolent els inconvenients, els desacords, les oposicions, les diversitats, les adversitats. Mostrar un desenvolupament alt en situacions de molta exigència.

1. Per a reflexionar (abans de començar)

Què és l'autocontrol?

- És la capacitat de regular i modificar no només els estats anímics propis, sinó també els dels altres, de manera especial en situacions amb un estímul estressant, com pot ser una persona amb una actitud agressiva o hostil. Un estímul estressant és aquell que no podem manejar de manera satisfactòria, ja que no tenim els recursos suficients per a afrontar-lo.
- En darrer terme, l'autocontrol suposa el control sobre la manifestació d'una emoció, la modificació d'un estat anímic no desitjable i la seva exteriorització.
- Controlar les emocions significa tenir la capacitat d'adequar l'expressió emocional a la situació concreta i a les persones implicades en aquesta.
- Les emocions són un mecanisme d'adaptació que ens ajuda a sobreviure, de manera que, segons el context, condueix la nostra conducta cap a un objectiu.

Quins beneficis té l'autocontrol?

- L'autocontrol és beneficiós per a la nostra salut, en els seus tres vessants: el físic, el psíquic i el social.
- Amb l'autocontrol moderem o eliminem conductes des-

tructives que ens produeixen angoixa, por, ira, etc., sentiments que poden generar malalties físiques.

- L'autocontrol suposa una millora del nostre benestar psicològic, ja que ens ajuda a assolir un desenvolupament equilibrat de la nostra personalitat.
- L'autocontrol contribueix a un millor desenvolupament de les nostres relacions amb les persones, tant en els àmbits familiar i social com en el laboral.
- L'autocontrol va més enllà: afavoreix l'entusiasme i la motivació personal i professional.

I com ho hem de fer?

- Avalua la situació o la persona que et provoca l'estat anímic no desitjat: fins a quin punt és allò que et penses.
- Replanteja't la manera de veure les coses. És correcta, la teva interpretació?, o bé hi ha una altra manera de veure-ho?
- Valora la teva reacció davant una situació concreta: és la més adequada?
- Coneix-te millor, sigues conscient del que està passant en el teu cos, del que sents, així com dels pensaments i els sentiments que et passen pel cap.
- Posa't al lloc dels altres, mira les coses des del seu punt de vista. És el primer pas per a entendre les emocions dels altres i per a afrontar-les millor.
- No anticipis les possibles reaccions teves i dels altres, confia en tu mateix i en la teva manera de sortir-te d'una situació complicada.
- Estigues obert a millorar les teves habilitats socials, a millorar la manera de relacionar-te i de conviure amb els altres.

2. Per a actuar (som-hi)

Tot sol

Pots fer aquestes activitats tot sol. Només has d'acordar amb el teu cap que les faràs. És a dir, les reflexions que hi facis seran

confidencials i només tu les sabràs, per la qual cosa pots ser sincer, sense por. És més, només sent totalment sincer amb tu mateix i amb el propòsit ferm de millorar, podràs assolir les competències del teu perfil.

Codi: P24201	
<i>Descripció</i>	Identificació d'estils de relació interpersonal
<i>Recomanació</i>	Tots els nivells
<i>Observacions</i>	Aquest exercici pot ser útil per a identificar estils adequats d'atenció al públic

Existeixen diferents maneres de relacionar-se. I algunes són més adequades que no pas altres. Es tracta d'observar les conductes dels altres i intentar aprendre'n.

Identifica la teva manera de relacionar-te amb la resta de persones, les conductes que desenvolupes. Marca amb una creu els teus comportaments habituals. Suma el total de creus per a cada columna. Recorda que aquest exercici és per a tu exclusivament, ningú hi tindrà accés, per la qual cosa no has de tenir por de ser sincer.

Si tens la majoria de la puntuació a la columna A, segueixes un model social de relació adequat. Si tens la majoria a la columna B, segueixes un model social passiu, i si la tens a la columna C, segueixes un model social agressiu.

	A	B	C
	Parla fluïda	To de veu baix	To de veu alt
	Tranquil·litat	Poca fluïdesa en la parla	Parlar constantment
	Seguretat	Tartamudeig	Interrompre els altres
	Relaxació del cos	No mirar als ulls o mirada baixa	Utilitzar insults o amenaces

	Expressió de sentiments, tant els positius com els negatius	Silencis	Mirada amenaçadora
	Defensa sense agressió	Mans nervioses	Cara i mans tenses
	Capacitat de discrepar obertament	Incomoditat	Postura que envaïx l'espai de l'altre
	Saber acceptar els errors	Postura tensa	Tendència al contraatac
	Saber dir que no	Inseguretat	Negació
TOTAL			

Es tracta, doncs, que les teves conductes s'assemblin a les indicades a la columna A. Per a les que has marcat a les columnes B i C, escriu a continuació les conductes adequades per les quals les hauries de substituir (pots utilitzar les que apareixen a la columna A).

Conductes que s'han de substituir (columnes B i C)	Conductes adequades (columna A)
(Utilitzar insults o amenaces)	(Capacitat per a discrepar obertament)

Codi: P24202	
<i>Descripció</i>	Respostes adequades i respostes no adequades
<i>Recomanació</i>	Tots els nivells
<i>Observacions</i>	

Quan ens *descontrolem* davant d'un estímul estressant²¹ (ja sigui una situació qualsevol o una persona en concret), tenim reaccions de tipus emocional, cognitiu (pensaments), conductual

21. Un estímul estressant és un estímul que prové de l'entorn o d'un mateix i que no podem afrontar perquè no tenim prou recursos, de manera que suposa una situació angoixant per a nosaltres, amb importants conseqüències negatives, segons el nostre parer.

i físic (per exemple, ens puja la freqüència cardíaca). Totes aquestes reaccions es retroalimenten, és a dir, l'una és conseqüència de l'altra i a la vegada també n'és la causa. És important intentar trencar aquest cercle viciós. Centrem-nos en les reaccions emocionals i conductuals. Les nostres respostes emocionals i la seva manifestació conductual estan lligades: ens enfadem (reacció emocional) i ens agafa per cridar als altres (reacció conductual).

Reflexiona sobre les situacions en què has perdut el control. De les respostes que s'indiquen a continuació, escull les que es corresponen amb el teu cas concret. Per exemple, quan m'enfado (irritabilitat), fumo més (augment del consum de tabac). Les respostes indicades són una proposta; és a dir, pot haver-hi altres respostes segons el que tu facis en aquestes situacions. Per acabar, anota les conseqüències que tenen aquestes reaccions (com que fumo més, perdo la veu sovint). **Escriu cinc relacions de resposta emocional-conductual i la conseqüència que se'n deriva.**

Respostes emocionals (-)	Respostes conductuals (-)
<ul style="list-style-type: none"> · Irritabilitat · Ansietat no específica · Aparició de fòbies (pors irracionals) · Riure nerviós · Reaccions defensives als comentaris dels altres · Més crítica amb un mateix · Depressió / tristesa · Retraïment emocional (guardar-se les emocions, interioritzar-les) · Esclats emocionals i ganes de plorar · Sensació de pànic 	<ul style="list-style-type: none"> · Canvis sobtats en els costums habituals de treball · Canvis en els costums personals (especialment en la higiene personal) · Insomni · Apatia · Augment del consum d'alcohol, tabac i altres drogues · Major absentisme (baixes de tot tipus) · Conductes accelerades · Evasió del treball i d'altres obligacions · Manca de destresa · Augment de les conductes compulsives (compres, neteja, etc.) · Conductes hostils i agressives
Respostes emocionals (-)	Respostes conductuals (-)
(Ansietat no específica)	(Insomni)

Conseqüències (-)

(Estic molt cansat a la feina i rendixo a mig gas)

Ara torna a escriure la columna *Respostes emocionals* a la taula següent. A la columna de la dreta, *Respostes conductuals*, hi escriurem una resposta relacionada amb la resposta emocional que sigui més adequada, i la conseqüència que se'n deriva.

Respostes emocionals (-)

(Ansietat no específica)

Respostes conductuals (+)

(Prenc un parell de píndoles de valeriana abans d'anar a dormir)

Conseqüències (+)

(Dormo millor a les nits i, per tant, vaig més descansat a treballar; això fa que estigui més relaxat davant la feina i no m'angoixi tant)

Ara és el moment de comparar els dos quadres de conseqüències (+ i -).

En aquests moments, estàs serè, tens el control de tu mateix i pots pensar amb claredat. Per tant, pensa que, quan et trobis en una situació en la qual et sols *descontrolar*, pots recordar la conducta *positiva* que has apuntat aquí i la diferència respecte a la conseqüència corresponent a la conducta *negativa*.

Codi: P24203

Descripció

Siguem empàtics!

Recomanació

Tots els nivells

Observacions

Com ja s'ha comentat abans, és molt important mirar d'entendre per què les persones es comporten d'una manera determinada (posar-se al lloc dels altres, ser empàtic). D'aquesta manera, aconseguirem, en la mesura que es pugui, arribar a regular les conductes dels altres (i les emocions que hi ha darrere d'aquestes).

En aquest exercici us proposem *que intenteu entendre els altres*. A la columna *Conductes*, apunta conductes que van tenir determinades persones en una situació concreta i que et van provocar una resposta poc adequada.

A la columna *Causes*, assenyalat **cinc possibles causes** d'aquesta conducta en el moment en què es va produir. A la taula de sota, ara que ha passat un temps des que va succeir i que en aquests moments estàs serè i obert a entendre millor les conductes dels altres, apunta, per a cada conducta, una altra causa possible. Tingues en compte l'exemple.

Conductes	Causes
Un dia el meu cap em va escri-dassar perquè no havia acabat una feina... que m'havia encarregat només una hora abans!	El meu cap és una persona una mica autoritària i poc comprensi-va amb els treballadors
Possibles causes alternatives	
Potser podria tenir-hi alguna cosa a veure el fet que el pressionen molt i, justament en aquella època, estava molt estressat per causa dels seus superiors	

Amb el cap

Codi: P24204	
<i>Descripció</i>	Desemmascarem els pensaments distorsionats
<i>Recomanació</i>	Tots els nivells
<i>Observacions</i>	

Els sentiments negatius, com la culpa, la frustració, la tristesa, etc., ens causen sovint pensaments distorsionats. Una *distorsió* no és més que una *deformació* de la realitat, és a dir, una visió esbiaixada de les coses. A continuació es mostren alguns tipus de pensaments distorsionats:

Pensament de tipus «tot o res»	Categoritzar les coses de manera absoluta, en termes de blanc o negre
---------------------------------------	---

Sobregeneralització	Considerar un esdeveniment puntual negatiu com una part d'una sèrie il·limitada de desastres
Filtre mental	Emfasitzar els fets negatius i obviar els positius
Descartar allò positiu	Insistir que allò que s'assoleix o els aspectes positius de la personalitat no tenen valor
Precipitar-se en les conclusions	Sense tenir-ne proves contundents, concloure que les coses van malament
Amplificació o minimització	Exagerar o restar importància als problemes
Raonament emocional	Raonar a partir dels sentiments, sense racionalitzar («em sento estúpid; per tant, ho sóc»)
Afirmacions hipotètiques	Criticar-se un mateix o els altres amb afirmacions del tipus «hauria de», «no hauria de», «és la meva obligació», etc.
Rotulació	En lloc de pensar «he comès un error», dir-se a si mateix «sóc estúpid» o «sóc un perdedor»
Culpa	Culpar-se un mateix de quelcom que no és responsabilitat seva o culpar els altres sense atribuir-se la part de culpa

A continuació, anotarem a la columna de l'esquerra de la taula següent cinc pensaments negatius que ens passen pel cap davant d'una situació determinada al lloc de treball (ponderant-los amb un percentatge segons la importància que tinguin per a nosaltres, és a dir, el grau en què ens creiem allò), i a la columna de la dreta hi anotarem el tipus de distorsió que això suposa (seguint la classificació que acabem de veure).

Pensaments negatius (%)	Tipus de distorsió
«Mai no aconsegueixo res per mi mateix», «no tinc cap èxit en el meu treball» (90 %)	Afirmació hipotètica

Ara anoteu aquests pensaments en la taula següent i, conjuntament amb el cap, reflexioneu sobre aquestes afirmacions i reformuleu-les. Anoteu ara el percentatge d'importància que

els doneu. I tingueu en compte que el vostre cap coneix millor que ningú com treballeu i quins són el vostre rendiment i les vostres habilitats.

Pensaments negatius (%)	Tipus de distorsió
«Mai no aconsegueixo res per mi mateix», «no tinc cap èxit en el meu treball» (5 %)	«No és cert, el mes passat vaig tenir molt a veure amb l'èxit d'aquell projecte»

Codi: P24205	
<i>Descripció</i>	Atribució d'èxits i fracassos
<i>Recomanació</i>	Tots els nivells
<i>Observacions</i>	Aquesta activitat requereix que el cap faci l'exercici en un full a part. El que s'ha escrit es posa en comú al final de l'activitat

Les persones tenim diferents punts de vista a l'hora d'atribuir-nos a nosaltres mateixos o no els èxits o fracassos que tenim. Són els anomenats *locus de control*. Aquest concepte fa referència a l'atribució dels èxits o els fracassos a causes internes (els èxits són gràcies als nostres mèrits, els fracassos són responsabilitat nostra) o a causes externes (els èxits són fruit de la casualitat, els fracassos són culpa dels altres). Si creuem aquestes quatre variables, surten quatre perfils o patrons diferents:

- A: atribuïm els èxits als nostres mèrits i els fracassos a la nostra manca d'habilitat (són responsabilitat nostra).
- B: atribuïm els èxits als nostres mèrits i els fracassos a forces externes (són culpa dels altres).
- C: atribuïm els èxits a la casualitat (són gràcies als altres) i els fracassos a la nostra manca d'habilitat (són responsabilitat nostra).
- D: atribuïm els èxits a la casualitat (són gràcies als altres) i els fracassos a forces externes (són culpa dels altres).

Està prou demostrat que el patró més adient és l'A, ja que, atès que la responsabilitat recau sempre en nosaltres (es tracti d'un èxit o d'un fracàs), som els únics que podem canviar les coses. Per contra, el perfil menys adequat és el D, ja que, fem el que fem (èxit o fracàs), la nostra vida no és mai a les nostres mans. Per tant, hem de tendir cap al patró A.

Abans de seguir, cal fer uns aclariments. No s'ha de donar una connotació negativa al fracàs, sinó que s'ha de considerar una oportunitat de millora. Els èxits, per la seva banda, no s'han de sobrevalorar, sinó que ens han d'ajudar a continuar fent bé les coses.

A continuació, fes una llista dels èxits i fracassos laborals que consideres que has tingut en els últims temps i valora, marcant amb una X, si el teu *locus* de control és intern (I) o extern (E) (si ha estat gràcies als teus mèrits o gràcies a la casualitat, en el cas dels èxits; si ha estat per culpa teva o dels altres, en el cas dels fracassos). **Anota'n cinc en total.**

Un cop hagis fet la llista, fes-ne una còpia i dóna-la al teu cap per tal que ell també determini el *locus* de control que consideri oportú per a cada ítem.

Èxits	I	E	Fracassos	I	E
(El nostre institut de secundària va sortir en un diari com a model d'integració cultural)		(x)	(L'absentisme a l'institut de secundària és molt elevat)	(x)	

Ara poseu en comú, el teu cap i tu, el que heu marcat. Pensa ell igual que tu? Considera que aquella errada va ser culpa teva? I aquell objectiu que vas assolir, segur que no hi vas tenir res a veure? Discutiu el perquè de la vostra diferència de criteri, si n'hi ha.

Per cert, quin patró segueixes? L'A, el B, el C o el D? Sigui quin sigui, recorda això: la vida és un camí continu d'aprenentatge, ens hem de permetre fallar i no ens hem de castigar. Sempre

som a temps de millorar: som els protagonistes de la nostra pròpia vida.

Amb companys

Codi: P24206	
<i>Descripció</i>	Compartim trucs per a millorar
<i>Recomanació</i>	Tots els nivells
<i>Observacions</i>	Aquesta activitat, l'han de fer conjuntament tots els components de l'equip de treball o departament, per tal de posar en comú, al final, les estratègies individuals

Les situacions en què hi ha estímuls estressants, com ara una persona amb una actitud negativa, provoquen reaccions en diferents àrees: la mental (pensament i emocions), la física (sensacions corporals) i la nivell (comportaments).

Planteja tres situacions en què t'has trobat en el món laboral i on s'hagi presentat un estímul estressant o hi hagi hagut un possible context d'hostilitat cap a tu. Després, descriu les reaccions que vas tenir en els diferents camps de la teva persona (mental, físic i conductual).

Per acabar, escriu les estratègies que normalment utilitzes per a afrontar aquesta situació, evitant o reduint les teves reaccions.

Situació

(Un home es va comportar de manera molt agressiva quan li vaig posar una multa.)

Penso o sento...	(Ràbia. Em sento agredit, enutjat, ferit. Vull donar-li un cop de puny...)
Físicament...	(Em suen les mans, el meu ritme cardíac s'accelera, em poso vermell...)
Em comporto...	(El vaig escridassar i vam tenir una discussió molt forta.)

Estratègies

(Respirar cinc vegades abans d'obrir la boca, procurar parlar amb veu calma i tranquil·la, pensar que la seva hostilitat no es dirigeix cap a la meua persona, sinó cap a allò que represento...)

A continuació, **poseu en comú les situacions i les estratègies emprades** (sense esmentar les vostres reaccions) i comenteu quines us semblen més adequades. No us talleu, debateu tot el que faci falta! Segur que n'apreneu molt, dels vostres companys!

Codi: P24207	
<i>Descripció</i>	Simulació de situacions conflictives
<i>Recomanació</i>	Tots els nivells
<i>Observacions</i>	Aquesta activitat requereix unes condicions ambientals determinades: una sala suficientment espaiosa i sense soroll

Poseu-vos en parelles a l'atzar. Escriviu situacions amb les quals us heu trobat (o que heu viscut indirectament) i on ha existit conflicte entre dues persones, atès que una d'aquestes s'ha comportat de manera hostil, agressiva o poc considerada. Es tracta que un de vosaltres interpreti la persona que viu aquesta situació (protagonista) i l'altra interpreti el seu antagonista, la que representa el problema.

Un cop s'ha fet la representació (de no més de cinc minuts), **la resta del grup informa sobre com ha viscut la conducta dels dos actors**. Ara identifiqueu les reaccions menys adients, les més adequades... Digueu també quines conductes podríeu haver utilitzat per tal de resoldre la situació (amb més autocontrol del protagonista).

A continuació, torneu a representar la situació amb les noves consignes. Quan hagueu acabat, el grup ha de tornar a interpretar-la i ha de tornar a identificar les conductes més adients per a aquest cas concret.

Tot seguit, assenyala les conductes que el grup ha apuntat com les més adients per a situacions de conflicte:

(No prendre's les situacions com a atacs personals.)
(Parlar de manera educada i calmada, però segura.)
(...)

Amb experts

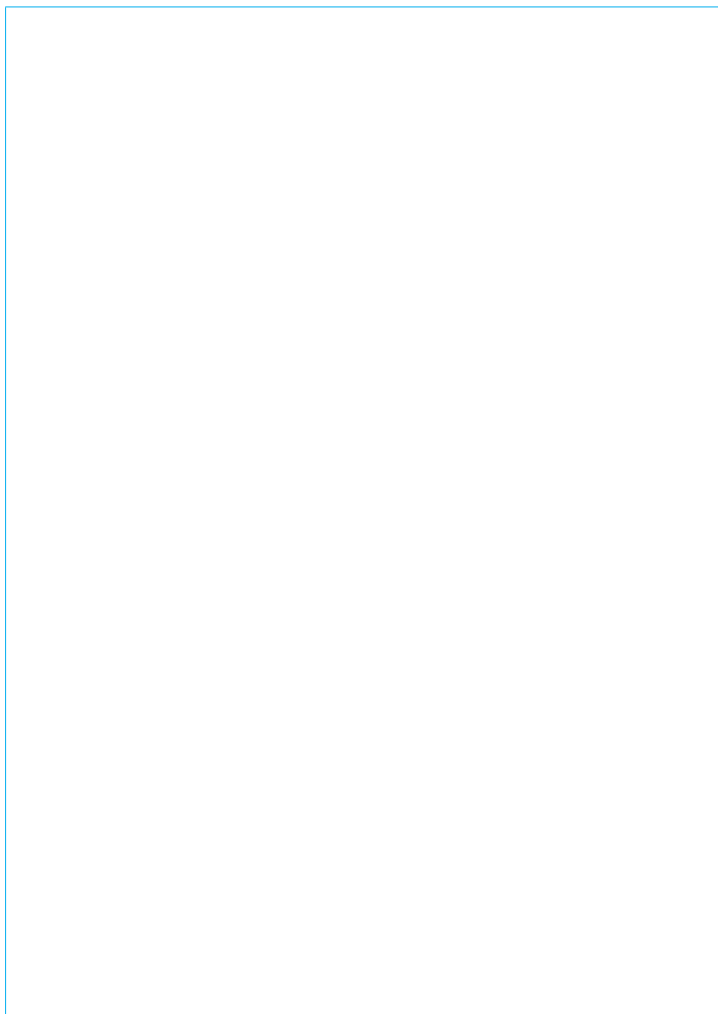
Aquest apartat està pensat per a situar les activitats sorgides del treball amb experts, tant si són experts interns com si són experts externs.

Experts interns: són professionals de l'Ajuntament identificats com a experts en competències de contingut tècnic o professional, per exemple, procediment administratiu, prevenció de riscos laborals, etc. Les mancances detectades en aquest tipus de competències poden ser treballades amb aquests experts, que actuaran com a mentors amb les persones que ho necessitin.

Experts externs: són consultors o col·laboradors externs que poden ajudar a treballar les competències més actitudinals (iniciativa, afectivitat, autocontrol, etc.) o les que fan referència a habilitats relacionals o socials (comunicació, treball en equip, dinamització de grups). Les persones que ho necessitin, tenint en compte la disponibilitat de recursos, poden disposar del concurs de personal expert extern per tal que els ajudin a millorar aquestes competències.

Suggeriments personals

Aquest espai està destinat a incorporar accions que s'adaptin al teu treball concret i a la teva manera de ser. Pots utilitzar les accions anteriors com a guia i pots proposar-ne d'altres. Per a incorporar-les al teu pla de desenvolupament, cal que les acordis amb el teu cap.



3. Per a saber-ne més (llibres, documents i llocs web)

Llibres, articles i documents

Codi	Lectura o material de consulta
P24301	Breitman P.; Hatch C., <i>Cómo decir NO sin sentirse culpable</i> , Barcelona, Plaza & Janés Editores, SA, 2002.
P24302	Jackman, A., <i>¡Tú puedes!</i> , Barcelona, Parramón, 2004.
P24303	Torrabadella, P., <i>Cómo desarrollar la inteligencia emocional</i> , Barcelona, RBA libros, 2000.
P24304	Martineaud, S.; Engelhart, D., <i>El test de inteligencia emocional</i> , Madrid, Ediciones Martínez Roca, 1997.
P24305	Goleman, D., <i>Inteligencia emocional aplicada en la empresa</i> , Madrid, Paidós, 1999.

Llocs web

Codi	Enllaços
P24306	Autoanàlisi per a l'autocontrol: http://usuarios.lycos.es/sanandres/Textos/autocontrol.htm
P24307	Assertivitat: www.psicoterapeutas.com/pacientes/asertividad.htm
P24308	Control emocional: www.capitalemocional.com
P24309	0Intel·ligència emocional: www.inteligencia-emocional.org

4. Per a aprendre amb ajut (cursos presencials o en línia)

Formació presencial

Codi	Curs

e-learning

Codi	Curs
P24401	Tècniques de distància emocional: http://www.diba.es/flc/lcurcomp.asp?id=4
P24402	Intel·ligència emocional i món de l'empresa: <a href="http://www.mailxmail.com/curso/excelencia/inteligen-
cia_emocional2/capitulo11.htm">http://www.mailxmail.com/curso/excelencia/inteligen- cia_emocional2/capitulo11.htm
P24403	Intel·ligència emocional i assertivitat: <a href="http://www.solocursosgratis.com/curso_gratis_ie_y_aserti-
vidad-slccurso1031390.htm">http://www.solocursosgratis.com/curso_gratis_ie_y_aserti- vidad-slccurso1031390.htm
P24404	Intel·ligència emocional: <a href="http://www.mailxmail.com/curso/excelencia/inteligen-
cia_emocional">http://www.mailxmail.com/curso/excelencia/inteligen- cia_emocional
P24405	Cursos d'autocontrol i desenvolupament personal. Crea- tivitat i intuïció: <a href="http://www.aprendemas.com/cursos/AUTOCONTROL-Y-
DESARROLLO-PERSONAL--CREATIVIDAD-E-INTUICION-
138528.HTML">http://www.aprendemas.com/cursos/AUTOCONTROL-Y- DESARROLLO-PERSONAL--CREATIVIDAD-E-INTUICION- 138528.HTML
P24406	Curs a distància d'autocontrol mental: http://www.psicostasia.com/autocont.html

