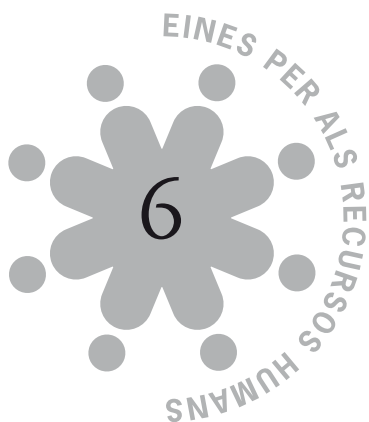


# GUIA PER A L'AVALUACIÓ DE COMPETÈNCIES DELS CÀRRECS DE COMANDAMENT DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA



*Barcelona, 2010*



Generalitat de Catalunya  
Departament de Governació  
i Administracions Públiques  
**Secretaria de Funció Pública  
i Modernització de l'Administració**

**Guia** per a l'avaluació de competències dels càrrecs de comandament de la Generalitat de Catalunya. –  
(Eines per als recursos humans ; 6)

ISBN 9788439384243

I. Catalunya. Secretaria de Funció Pública i Modernització de l'Administració II. Escola d'Administració  
Pública de Catalunya III. Col·lecció: Eines per als recursos humans ; 6

1. Catalunya. Generalitat – Funcionaris i empleats – Avaluació 2. Comandaments intermitjos –  
Catalunya – Avaluació 3. Competències professionals – Catalunya – Avaluació  
331.101.6:353.9(467.1)



**Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 3.0 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 llicenciador (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.

**Entenen que:**

**Renúncia** – Els pot renunciar a alguna d'aquestes condicions si obté el permís del titular dels drets d'autor

**Altres drets** – Els drets següents no queden afectats de cap manera per la llicència:

- Els vostres drets de repartiment just o ús just;
- Els drets morals de l'autor;
- Drets que altres persones poden ostentar sobre l'obra o sobre l'ús que se'n fa, com per exemple drets de publicitat o privacitat.

**Notice** – Quan reutilitzeu o distribuïu l'obra, heu de deixar ben clar els termes de la llicència d'obra

Advertiment: Això és un resum del text legal (la llicència completa) disponible a:  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>

Edició electrònica a l'apartat de «Publicacions» del web de l'Escola: <http://www.eapc.cat/>

© 2010, Departament de Governació i Administracions Públiques,  
Secretaria de Funció Pública i Modernització de l'Administració  
D'aquesta edició:

© 2010, Escola d'Administració Pública de Catalunya

Primera edició: juliol de 2010

ISBN: 978-84-393-8424-3

Dipòsit legal:

Composició: Aktiva

Impressió: Gràfiques Pacífic, SA

# Índex

1. Introducció .....	5
1.1. La <i>Guia per a l'avaluació de competències</i> .....	6
2. El model de comandament .....	8
2.1. Consideracions prèvies .....	9
2.2. El <i>Diccionari de competències dels càrrecs de comandament de la Generalitat de Catalunya</i> .....	9
2.3. Perfils de competències, indicadors i nivells associats.....	11
3. Metodologia.....	13
3.1. Identificació de les competències a avaluar .....	13
3.2. Elecció del sistema d'avaluació. Les proves situacionals .....	15
3.3. Disseny de les proves.....	22
3.4. Els instruments de registre. Graelles de valoració.....	23
3.5. Avaluació .....	23
4. Conclusions .....	28
Annex 1. Matriu d'elecció orientadora de les onze competències descrites al <i>Diccionari</i> .....	29
Annex 2. Exemples d'exercicis per avaluar llocs de treball de comandament .....	30
Annex 3. Exemple de graella de valoració.....	37
Annex 4. Exemple de grau d'ajust al perfil definit .....	43
Annex 5. Orientacions bàsiques per a la persona avaluadora .....	47



# Introducció



En els darrers anys moltes de les empreses i organitzacions més competitives han adoptat l'enfocament de gestió per competències com una de les orientacions contemporànies més consistents per a la gestió dels recursos humans. Aquest mateix fenomen l'hem pogut observar en la gestió de les persones a les administracions públiques que, progressivament, també estan adoptant aquesta perspectiva.

Des de la Secretaria de Funció Pública i Modernització de l'Administració, s'estan consolidant tot un seguit d'eines i processos basats en aquest model de gestió de recursos humans. En aquest procés de canvi, un dels elements que s'ha identificat com a prioritari en la implementació d'aquest model en la nostra organització és la correcta selecció, capacitació i avaluació de la línia de comandament (subdirector/a, cap de servei i cap de secció). La rellevància de la seva activitat laboral i la seva àrea d'influència recomana pràctiques de gestió diferenciades, més ajustades als requeriments d'atracció, retenció i desenvolupament, així com de legitimació de les decisions que s'han de prendre des d'aquestes posicions. L'impacte de l'acompliment d'aquests llocs en l'organització és indubtable que és més gran, més decisiu i més sostingut en el temps, que el de llocs que executen les seves funcions sense equips de dependència.

En coherència amb aquesta qüestió, el primer número d'aquesta col·lecció "Eines per als recursos humans" va ser el *Diccionari de competències dels càrrecs de comandament de la Generalitat de Catalunya*. El *Diccionari* té com a objectiu principal definir el perfil de competències per al comandament, facilitar la definició dels llocs de treball de comandament i ser l'instrument de referència de tots els processos que impliquin l'avaluació de persones que ocupen aquesta tipologia de llocs. En concret, la provisió, la detecció de necessitats formatives i l'avaluació de l'acompliment. Posteriorment, en el número 2 de la col·lecció, la *Guia per elaborar la descripció dels llocs de treball* (en endavant, DLT), es van establir les indicacions i els requeriments bàsics

per a la descripció del perfil competencial d'aquests llocs de treball, tant pel que fa a les competències exigibles com als nivells avaluable, distingint-los per raó de la jerarquia (subdirector/a, cap de servei i cap de secció).

Com a continuació d'aquestes dues guies es presenta ara la *Guia per a l'avaluació de competències dels càrrecs de comandament de la Generalitat de Catalunya*, que té com a objectiu principal facilitar a les unitats de recursos humans el disseny i la implantació d'un sistema d'avaluació de les competències de comandament, quan es trobin amb la necessitat de cobrir de manera provisional o definitiva un lloc de treball d'aquestes característiques. Ara bé, la metodologia bàsica i els criteris que aquí s'exposaran poden servir també per avaluar els ocupants d'aquesta tipologia de llocs amb les finalitats abans esmentades.

## **1.1. La Guia per a l'avaluació de competències**

Aquesta eina pretén ser la pauta per aconseguir la màxima adequació de les proves i el procés d'avaluació als requeriments establerts en el perfil competencial de la Descripció del lloc de treball, i garantir-ne la coherència pel que fa a les capacitats relatives a la direcció i gestió d'equips subordinats, que haurà de desenvolupar la persona que l'ocupi.

D'altra banda, l'aplicació de la metodologia de l'avaluació també esdevé una eina de suport al desenvolupament a les persones candidates als diferents processos d'avaluació i a la pròpia organització, atès que potencia i facilita l'autoconeixement i els possibilita establir un pla de capacitació i/o millora. La noció de competència va sempre lligada al concepte de desenvolupament; per tant, un cop assolit l'objectiu bàsic —el de selecció— del procediment d'avaluació competencial (amb la detecció dels punts forts i els febles d'acord amb els resultats obtinguts), aquest també pot constituir un referent per desenvolupar posteriorment les competències que han estat avaluades.

La *Guia* conté una orientació sobre la **metodologia bàsica que cal emprar en un procés d'avaluació de competències de comandament**, fent un recorregut per les fases a seguir, és a dir, la identificació de les competències a avaluar; l'elecció del sistema d'avaluació—inclou també quines proves són les més adequades per avaluar les diferents competències identificades al Diccionari, i una breu explicació de cadascuna d'aquestes—; el disseny de les proves i els instruments de registre, així com la manera de procedir en la fase d'avaluació pròpiament dita.

Finalment, als annexos s'hi recullen: una matriu d'elecció orientadora de les proves més idònies per avaluar les onze competències descrites al *Diccionari*; exemples de cadascuna de les proves proposades i de graelles de valoració, i unes orientacions bàsiques per dur a terme correctament l'activitat d'avaluació.

En primer lloc, però, amb l'objectiu de situar aquesta metodologia en el nostre context, es dedica un apartat a exposar el model de comandament de l'Administració de la Generalitat de Catalunya.

Aquesta guia es complementa amb la informació i documentació que des de la intranet s'oferirà a les unitats de recursos humans dels departaments amb exemples complets d'exercicis concrets, alguns de proposta tancada, i d'altres que, a partir de l'esquelet bàsic, es podran contextualitzar per augmentar-ne la validesa aparent. Els exercicis s'acompanyaran de les corresponents graelles de valoració. Aquest espai s'anirà actualitzant i enriquint amb les propostes que s'enviïn des de les mateixes unitats i s'aprovin des de la Direcció General de Funció Pública.

La *Guia* s'estructura en 3 apartats:

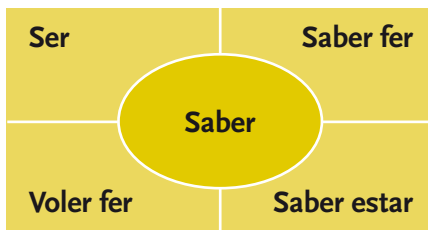
- El model de comandament
- La metodologia d'avaluació
- Els annexos.

# 2 El model de comandament



Una competència és un repertori de comportaments observables que estan causalment relacionats amb una bona o excel·lent execució d'un treball concret en una organització concreta. Aquests comportaments són el resultat del funcionament integrat d'un conjunt de coneixements —de tipus conceptual, de procediment o de tècniques—, habilitats, actituds i trets de personalitat.

## Concepte de competència



D'altra banda, cal entendre el concepte de competència professional com una entitat multidimensional i necessàriament contextualitzada; és a dir, per tal que puguin ser observades, és necessari que la persona estigui en el context d'acció d'un lloc de treball concret o també en situacions de test que reproduïxin aquesta realitat laboral



## 2.1. Consideracions prèvies

A l'hora d'afrontar un procés de provisió, ja sigui provisional o definitiu, d'un lloc de comandament, cal tenir en compte que l'exercici del comandament en una àrea administrativa determinada no es limita simplement a tenir un bon domini dels coneixements tècnics i dels procediments que hi són propis, sinó que són necessaris altres tipus de competències. Les organitzacions necessiten comandaments amb capacitat per liderar i motivar els seus equips, de desenvolupar el potencial de les persones al seu càrrec, de generar adhesió i compromís i que, a més, siguin capaços de gestionar bé el seu temps, manejar correctament l'estrès, adequar-se als canvis, etc.

Aquesta part del perfil ens permet concebre els llocs de comandament més enllà d'on s'ubiquen i identificar-ne aquells elements de polivalència. El conjunt de capacitats, destreses i actituds que impliquen i que van més enllà de la competència tècnica, han de poder ser utilitzades i optimitzades —de manera transversal en l'organització— en altres llocs amb què no hi hagi aparentment una relació directa. Amb aquest objectiu s'unifiquen les exigències relacionades amb la capacitat de comandar i les eines per a la seva valoració.

## 2.2. El *Diccionari de competències dels càrrecs de comandament de la Generalitat de Catalunya*

A l'Administració de la Generalitat de Catalunya, l'avaluació de competències per als càrrecs de comandament té, com a eina bàsica de referència, el *Diccionari de competències dels càrrecs de comandament de la Generalitat de Catalunya*.

El *Diccionari* identifica les onze competències que considera clau per a una eficaç realització de les tasques de comandament i que estan estretament lligades amb l'estructura, l'estratègia i els valors de l'organització.

En síntesi, podem dir que el model es compon d'onze competències clau que es classifiquen en quatre agrupacions de competències que incideixen sobre un tipus homogeni de capacitats. Aquestes agrupacions són les següents:

1. *Gestió de la unitat*. Agrupa aquelles competències relacionades amb la dimensió més operativa de la gestió, que hauran d'assegurar la consecució dels objectius amb l'ús dels recursos disponibles tenint presents les dimensions de costos i temps. Implica:

- Visió estratègica.
- Planificació i organització.
- Orientació a resultats i orientació a la qualitat.
- Anàlisi de problemes i presa de decisions.

2. *Lideratge de persones*. Fa referència a la capacitat de gestionar el compromís de les persones de l'equip, de generar adhesió a la cultura i valors organitzacionals. Implica:

- Direcció i desenvolupament de les persones.
- Treball en equip i treball en xarxa.

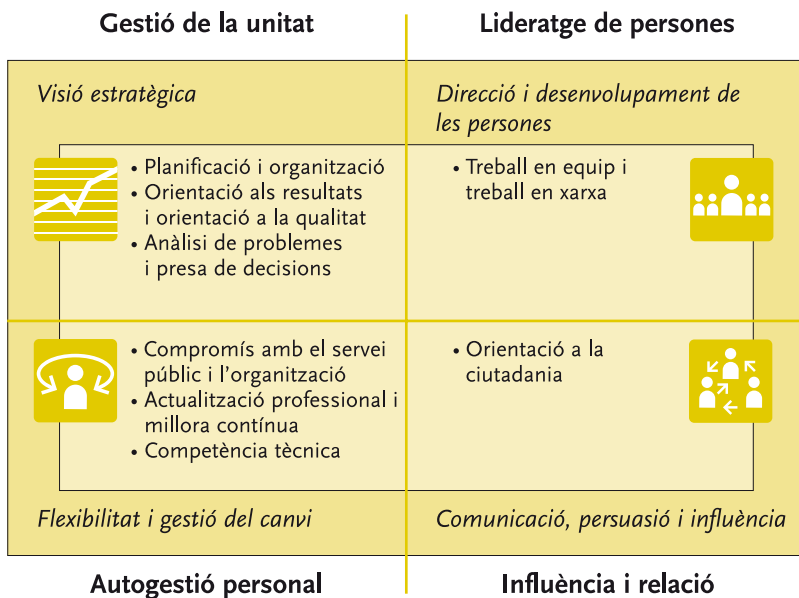
3. *Autogestió personal*. Agrupa aquelles competències referents a les capacitats relacionades amb l'equilibri i desenvolupament personal, així com la capacitat d'autodirecció i automotivació. Implica:

- Flexibilitat i gestió del canvi.
- Compromís amb el servei públic i l'organització.
- Actualització professional i millora contínua.

4. *Influència i relació*. En aquesta darrera agrupació trobem les competències que es refereixen a la capacitat de mantenir una relació eficaç i satisfactòria amb el medi. Implica:

- Orientació a la ciutadania
- Comunicació, persuasió i influència

Vegem la representació gràfica del model:



### 2.3. Perfils de competències, indicadors i nivells associats

El *Diccionari* té com a objectiu establir el perfil de competències per als comandaments, amb la definició, els indicadors de comportament i els diferents nivells de desenvolupament. Per a cada competència s'estableixen tres nivells (normal, alt i molt alt), que generalment coincideixen, respectivament, amb els nivells de cap de secció, cap de servei i subdirector/a, i es descriuen els comportaments associats a cada nivell. Els nivells estan relacionats, en línies generals, amb les funcions del lloc, el nombre de persones que en depenen, el nivell de responsabilitat, l'enquadrament en l'organització i l'àrea d'influència del lloc.

A la *Guia per elaborar la descripció dels llocs de treball* s'estableix que, a l'hora de definir qualsevol de les posicions de comandament, són competències crítiques i, per tant inexcusables, les següents:

- Direcció i desenvolupament de les persones.
- Comunicació, persuasió i influència.

D'altra banda, es recomana identificar un mínim de tres competències i un màxim de cinc com a més rellevants per a l'acompliment efectiu del lloc de treball.

Ara bé, atenent als resultats de l'estudi de camp i la seva ulterior validació, cal emmarcar les possibilitats d'assignació de nivells a unes condicions segons s'indica a la taula següent.

	Nivell 3 Normal	Nivell 2 Alt	Nivell 1 Molt alt
Cap de negociat		No aplicable	No aplicable
Cap de secció			No aplicable
Cap de servei			
Subdirector/a	No aplicable		

## 3.1. Identificació de les competències a avaluar

El primer pas per iniciar l'avaluació de les competències per al comandament és l'estudi de la part del perfil del lloc de treball que hi fa referència i que haurà estat definit sobre la base dels paràmetres exposats en el capítol anterior.

De l'estudi del perfil, caldrà extreure'n quina (o quines) de les competències volem que siguin objecte de l'avaluació que afrontem. D'altra banda, també caldrà tenir en compte l'objectiu de l'avaluació: no és el mateix avaluar diversos candidats per seleccionar el més idoni per ocupar una posició vacant, que avaluar qui ja ocupa un lloc amb l'objectiu de detectar necessitats formatives, avaluar-ne l'acompliment o detectar potencial per al desenvolupament. Fins i tot poden, en el cas de la provisió, haver-hi determinades competències del perfil que, circumstancialment, siguin prioritàries en un moment determinat (canvis rellevants en els equips de treball; modificacions estructurals de les unitats que impliquin noves formes de gestionar els processos assignats a aquella unitat, etc.).

Quan del que es tracta és d'avaluar diversos candidats per ocupar un lloc de treball concret, hem de pensar en quines són les competències crítiques del perfil i en el corresponent nivell de valoració que volem garantir de manera prèvia a l'ocupació. Així mateix, caldrà considerar que segurament n'hi haurà d'altres que podrem potenciar o reforçar durant els primers mesos d'aquesta ocupació.

Un cop hem decidit quines seran les competències objecte de l'avaluació, caldrà estudiar-les amb detall tal com estan definides en el *Diccionari*. Posarem especial atenció a les subcompetències i als comportaments associats que són els indicadors de nivell. Aquests dos elements seran els que ens orientaran a l'hora de dissenyar els instruments d'avaluació.

### Definició genèrica de *competència*

Una competència indica el domini d'un conjunt de comportaments concrets en un lloc de treball concret d'una organització concreta.

S'acostuma a expressar en termes de "capacitat" per dur a terme una activitat o utilitzant un verb substantivat.

### Nivell de domini de la *competència*

És el grau de domini de la competència. Cada competència és graduada en diferents nivells d'exigència.

### Subcompetència

Factors en què es pot desglossar cada competència en funció del tipus de comportaments que agrupa.

### Comportaments associats

Comportaments que evidencien el domini de la competència. Sovint s'expressen amb verbs d'acció i es defineixen utilitzant el verb en tercera persona. Cal que siguin activitats concretes, observables i mesurables.

Seguint el model i atenent a les competències que són requerides amb més freqüència en aquests llocs de treball, us suggerim com a contingut de referència per a l'avaluació el següent:

	Cap de secció (N3/normal)	Cap de servei (N2/alt)	Subdirector/a (N1/molt alt)
Competències	<ul style="list-style-type: none"><li>· Direcció i desenvolupament de persones</li><li>· Comunicació, persuasió i influència</li><li>· Anàlisi de problemes i presa de decisions</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Direcció i desenvolupament de persones</li><li>· Comunicació, persuasió i influència</li><li>· Treball en equip i treball en xarxa</li><li>· Orientació als resultats i a la qualitat</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Direcció i desenvolupament de persones</li><li>· Comunicació, persuasió i influència</li><li>· Visió estratègica</li></ul>

## 3.2. Elecció del sistema d'avaluació. Les proves situacionals

L'avaluació per competències es basa en una idea aparentment molt simple: avaluar i valorar les persones per com fan les coses. La simplicitat d'aquesta idea no implica que el sistema d'avaluació també ho sigui, ja que requereix necessàriament una metodologia rigorosa que en garanteixi la màxima objectivitat.

Cal planificar quins instruments utilitzarem, amb quin objectiu, en quin ordre, per qui seran valorats i amb quin sistema de registre recollirem les dades. També cal valorar quan, com i quina informació de retorn de l'avaluació donarem als participants.



Una recomanació és que, per poder obtenir una avaluació al més acurada possible, cada competència hauria de ser avaluada com a mínim per dues proves i cada prova hauria d'avaluar un màxim de cinc competències. Ara bé, a l'hora de decidir quines proves formaran part del sistema d'avaluació, caldrà també tenir en compte el nombre de persones a avaluar i el dels recursos humans i materials que hi hagi disponibles en aquell moment.

Per avaluar competències tenim quatre tipus d'instruments bàsics:

- Els qüestionaris.
- Les referències.
- Les proves situacionals.
- L'entrevista per competències.

**Els qüestionaris** plantegen una sèrie de preguntes, sovint relacionades amb l'àmbit laboral, a les quals el subjecte ha de contestar segons la seva manera habitual de comportar-se. La seva qualitat es basa en els estudis metodològics que tenen al darrere, que en garanteixen la validesa i la fiabilitat. Hi ha molts tests disponibles, alguns de millors que d'altres, i és important sempre assegurar-se del rigor metodològic amb el qual han estat construïts, així com de les poblacions de baremació, per tal de poder-ne fer un bon ús.

**Les referències** són testimonis que utilitzen l'observació dels comportaments anteriors en situacions semblants a les situacions professionals estudiades i amb una clara implicació de les competències requerides. Cal ser molt cautelós en l'ús de les referències i tenir present que hi ha moltes limitacions; per exemple, cal tenir en compte que una competència existent pot passar desapercibuda pel seu entorn laboral i, per tant, no ser requerida. És a dir, tot comportament individual està en funció de l'individu però també del context en el qual es desenvolupa la seva activitat. D'altra banda, cal establir un mètode de recollida de dades que garanteixi les condicions d'objectivitat. Nombrosos estudis sobre fiabilitat i validesa qüestionen aquest tipus d'instrument.

**Les proves situacionals** o tests de situació tenen com a objectiu principal simular de la manera més semblant possible, per bé que simplificada, la realitat de l'organització. Atès que en aquesta guia ens centrarem en aquestes proves, ja que són les més adequades per als processos d'avaluació del nostre entorn, en parlarem amb més detall en el proper apartat.

**L'entrevista per competències** és un tipus específic d'entrevista caracteritzat pel seu alt grau d'estructuració, desenvolupada a partir del perfil de competències del lloc de treball concret i perquè l'objectiu principal és la cerca d'exemples concrets de comportament en el passat laboral de la persona entrevistada. Ara bé, per la seva especificitat, serà objecte de la propera guia d'aquesta col·lecció.




Finalment no podem deixar l'oportunitat d'esmentar els **centres d'avaluació o *assessment centers*** com un dels mètodes més exhaustius i complets que es poden utilitzar a l'hora d'avaluar competències, ja que estan expressament dissenyats per minimitzar els possibles biaixos que es poden produir durant l'avaluació, i permeten que els participants demostrin el nivell en què posseeixen les competències en un ampli ventall de situacions i proves.

Condicions:

- Diversos avaluadors entrenats.
- Diverses tècniques d'avaluació amb, com a mínim, una prova situacional.
- Les tècniques s'han d'adaptar a les competències identificades com a crítiques del lloc (disseny a mida).
- Cada competència ha de ser avaluada per un mínim de dues tècniques i/o exercicis.
- El resultat de les valoracions s'ha de basar en la informació conjunta d'avaluadors i tècniques.
- Cada participant ha de ser avaluat per diferents avaluadors.

Avantatges:

- Permeten avaluar un ampli rang de competències i a diversos candidats simultàniament.
- Elevada validesa i fiabilitat.
- Els resultats es poden utilitzar amb diferents objectius (selecció, avaluació de potencial, detecció de necessitats, pla de carrera...).
- Alta capacitat predictiva.



Un centre d'avaluació és un procés estandarditzat d'avaluació de competències realitzat a partir de la utilització de diverses tècniques i avaluadors, i en què els judicis estan basats en situacions de simulació.

## Les proves situacionals

Tal com us avançàvem, les proves situacionals es dissenyen amb l'objectiu de col·locar la persona a qui volem avaluar en una situació que s'assembli al més ajustadament possible a les situacions laborals a les quals s'haurà d'afrontar. Per tal de poder-la resoldre satisfactòriament, la persona candidata haurà de posar en pràctica els coneixements, els procediments i les actituds que siguin necessaris.

Aquestes proves situacionals han de ser elaborades per a cada lloc o grup de llocs (en el nostre cas concret, per als llocs de treball de comandament), i permetran comprovar si la persona candidata posseeix les competències requerides per ocupar el lloc de treball i en quin nivell pot desenvolupar eficaçment les funcions exigides.

De proves situacionals, també en podem trobar de diversos tipus. Una manera de classificar-les és segons el nombre de candidats que s'avaluen simultàniament. Així, trobarem: els exercicis de grup i els exercicis individuals. Cada tipologia de proves és més idònia per avaluar determinats tipus de competència. A l'annex 1 us proposem una matriu d'elecció orientadora per avaluar les onze competències descrites al *Diccionari*.

Vegem les característiques bàsiques de cada tipus de proves:

### **1. Exercicis de grup**

Atès que una part important de la tasca del càrrec de comandament es desenvolupa en grup (reunions, tasques a fer en les unitats de treball...), és important observar com es comporten els nostres candidats davant d'aquest tipus de situació. Els exercicis grupals són els que permeten valorar millor aquests tipus de competències.

Dins les proves d'exercicis de grup podem diferenciar entre:

- **Dinàmica de grup amb rol assignat**

En aquest exercici els membres del grup tenen un rol prèviament fixat, i han de dur a terme una discussió sobre un tema plantejat que té relació amb el lloc de treball o bé resoldre un problema en un període de temps determinat. En aquests casos, cal plantejar situacions equilibrades.

En aquest exercici el més adequat és treballar amb un grup de quatre a sis persones, amb un mínim de dos avaluadors.

- **Dinàmica de grup sense rols assignats**

En aquesta prova, a diferència de l'anterior dinàmica, no hi ha rols prèviament assignats, sinó que cadascú actua en funció de la seva manera habitual de comportar-se. El contingut pot ser qualsevol problema que requereixi una solució immediata.

## **2. Exercicis individuals**

Aquests exercicis permeten observar situacions d'interacció social semblants a aquelles que es poden donar en el lloc de treball, i es fan individualment. Podem diferenciar entre:

- **Proves de rol**

Aquests exercicis simulen situacions tipus de la pràctica professional. En la seva realització hi col·laboren actors amb rols assignats.

També conegut pel seu nom en anglès, el *roleplaying* és un dels exercicis que permeten avaluar més competències, principalment les que fan referència a les relacions interpersonals. Cal tenir en compte el seu elevat cost —tant de temps com de persones— ja que, en ser un exercici individual, només permet l'avaluació d'un únic candidat en cada realització d'exercici, a més del fet que s'ha de preparar acuradament el rol dels col·laboradors.

- **Exercici de safata**

La majoria de llocs de comandament requereixen, per al desenvolupament de les seves funcions, executar tasques que cal fer per escrit.

En aquest sentit, aquest exercici (conegut també per *In Tray o In Basquet*) es construeix mitjançant l'elaboració de materials i documentació representativa de les tasques relacionades amb el lloc de treball, que cal avaluar (informes per estudiar, notes per preparar, actes de reunió, cartes per dictar, missatges de trucades telefòniques...).

L'elaboració de la documentació de les proves cal que sigui específica per a cada lloc de treball o per a un conjunt de llocs homogenis. La preparació inclou les etapes següents:

- Conèixer els materials i documents que fan referència a les tasques pròpies del lloc de treball que cal avaluar.
- Escollir-ne els més representatius i elaborar la documentació que es col·locarà a la safata (informes, actes, cartes, missatges...). Cal tenir en compte que aquesta elecció ha de possibilitar l'efectiva avaluació de les competències requerides.
- Establir per escrit els criteris d'avaluació i les pautes de respostes esperades dels exercicis.

En el desenvolupament de la prova la persona candidata haurà d'atendre la documentació que trobi a la safata (tal com indica el nom de l'exercici), i haurà de decidir quines són les actuacions que caldrà dur a terme per resoldre l'exercici proposat en el temps establert.

- **Anàlisi de cas**

Aquest exercici planteja d'una manera detallada una situació o problema organitzacional, i formula tota una sèrie de qüestions que la persona participant haurà de resoldre. També pot requerir l'elaboració d'un informe de més o menys complexitat sobre

aquestes qüestions. L'elecció de la situació plantejada ha de ser realista i es poden donar recomanacions per resoldre-la.

- **Fact find**

En aquesta prova, la persona avaluada ha de llegir una petita part d'informació sobre un problema. Aquesta persona pot plantejar les qüestions que consideri convenients a la persona que administra la prova, per tal d'incrementar la informació de què disposa.

- **Presentació oral**

En aquest exercici, la persona avaluada caldrà que faci la presentació oral d'un tema concret vinculat amb el lloc de treball.

Abans d'iniciar la prova poden donar-se indicacions sobre el tema a exposar i el tipus d'audiència a la qual s'adreça, i es pot permetre un temps mínim de preparació. També hi ha la possibilitat de plantejar preguntes amb objectius concrets.

Les proves que us suggerim per a l'avaluació de les competències indicades a l'apartat de perfil són les següents:


	Cap de secció (N3/normal)	Cap de servei (N2/alt)	Subdirector/a (N1/molt alt)
Competències	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Direcció i desenvolupament de persones</li> <li>· Comunicació, persuasió i influència</li> <li>· Anàlisi de problemes i presa de decisions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Direcció i desenvolupament de persones</li> <li>· Comunicació, persuasió i influència</li> <li>· Treball en equip i treball en xarxa</li> <li>· Orientació als resultats i a la qualitat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Direcció i desenvolupament de persones</li> <li>· Comunicació, persuasió i influència</li> <li>· Visió estratègica</li> </ul>
Instruments	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Memòria</li> <li>· Exercici de safata</li> <li>· Entrevista per competències</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Memòria</li> <li>· Exercici de safata</li> <li>· Entrevista per competències</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Presentació oral</li> <li>· Exercici d'anàlisi de cas</li> <li>· Entrevista per competències</li> </ul>

A l'annex 2 podeu trobar exemples d'exercicis per avaluar llocs de treball de comandament.

### 3.3. Disseny de les proves

Pel que fa al disseny de les proves, cal tenir en compte tant les funcions com la manera com aquestes es desenvolupen en situacions reals del lloc de treball que volem avaluar.

Dins d'aquest procés de disseny de proves és útil recollir, amb caràcter previ, una relació d'incidents crítics relatius al lloc de treball objecte del procés.



Un incident crític és qualsevol esdeveniment rellevant que s'ha hagut d'afrontar en la història de l'ocupació del lloc de treball i que s'ha considerat "decisiu".

Mitjançant l'anàlisi dels incidents crítics podrem identificar quins són els elements que en el passat han contribuït a una bona resolució de problemes concrets i quins elements van impedir l'èxit o van conduir al fracàs en la resposta.

L'entrevista prèvia amb els superiors jeràrquics (i, si fos possible, els anteriors ocupants) del lloc de treball ens permetrà disposar d'informació d'aquests incidents crítics. La seva expertesa ens facilitarà identificar quines són les conductes i actituds decisives que poden conduir a una bona execució de les funcions assignades i les que poden contribuir a una execució deficient.

Paral·lelament, també és recomanable fer una relació de respostes esperades de cadascuna de les proves, ja que ens facilitaran emplenar el registre d'observació i emetre la posterior proposta d'avaluació de la persona candidata.

### 3.4. Els instruments de registre. Graelles de valoració

Els instruments de registre permeten que l'avaluador enregistri al llarg del procés les observacions que va obtenint de la persona avaluada.


La forma ortodoxa de procedir és que el registre i la valoració siguin dues fases diferenciades. Ara bé, sovint per raons d'eficiència i quan les persones que han de fer aquesta tasca han estat ben entrenades i són bones coneixedores de les proves, es pot dur a terme el registre dels comportaments i la seva categorització de manera simultània.

En el nostre cas, com a instrument de registre, hem optat per la **grael·la de valoració**, que possibilita que l'avaluador reculli sistemàticament la informació i faci una primera diferenciació d'aquells comportaments que indiquen domini de la competència dels que no ho indiquen (tal com s'exemplifica a l'annex 3).



Les graelles de valoració constitueixen l'instrument bàsic de referència per a l'objectivització de l'avaluació.

### 3.5. Avaluació



Amb caràcter previ a l'inici de les proves d'avaluació, caldrà informar les persones que s'avaluïn de l'objectiu de l'avaluació, les proves que es duran a terme, els temps de realització dels exercicis i els avaluadors que hi participaran.

L'avaluació es fonamenta en l'observació, l'enregistrament, la categorització i la valoració, per part de les persones avaluadores, dels com-

portaments i/o respostes que duen a terme les persones avaluades a l'hora de resoldre les situacions plantejades.

### Fases de la metodologia d'avaluació

La metodologia d'avaluació està formada per les fases següents:

- **O**bservació directa de les accions i els comportaments que executa la persona avaluada.
- **R**egistre de conductes (i/o respostes).
- **C**ategorització de les actuacions en uns estàndards de valoració.
- **A**valuació per a la presa de decisió final, tenint en compte totes les proves realitzades.

Aquest fet posa en evidència la importància que les persones que actuen com a avaluadores tinguin un entrenament previ sobre aquesta metodologia i siguin molt conscients de les dificultats més comunes que es trobaran en el procés per tal d'evitar cometre errors.

Les persones avaluadores hauran de conèixer amb precisió les qüestions següents:

- Les competències que es volen avaluar, així com el nivell de domini exigint pel perfil i les evidències comportamentals que l'identifiquen.
- Les proves que es proposen, l'ordre en què es duran a terme i les respostes esperades per a cadascun dels supòsits.
- Els instruments de registre.
- Els criteris d'avaluació.
- Els elements bàsics sobre metodologia observacional, que comprendrà el coneixement sobre quins són els biaixos que poden interferir en aquest procés amb l'objectiu de detectar-los, minimitzar-los i evitar-los.



## Dificultats de l'observació i l'avaluació

L'observació pot comportar una sèrie d'errors o desviacions deguts principalment a problemes perceptius o interpretatius, que cal evitar, entre els quals podem destacar, perquè són més freqüents, els següents:

- Selectivitat de l'atenció. L'atenció selectiva influeix quan captem només una part d'un determinat esdeveniment, sense percebre'n altres detalls o la globalitat. Hi pot haver la tendència a l'observació de trets globals (conducta o actitud general) o l'observació de trets concrets (accions puntuals, paraules, gestos, etc.). Cal evitar qual-sevol de les dues tendències. La selectivitat de l'atenció està condicionada pels efectes següents:
  - Centració. Quan un esdeveniment destaca sobre els altres, quedant la resta atenuats.
  - Assimilació. Quan conductes similars o estímuls de magnitud semblants es confonen.
  - Contrast. Diferència entre dues condicions i alteració de la seva magnitud. Cal tenir en compte que la valoració òptima d'una persona candidata pot infravalorar les conductes de les altres persones a avaluar.
  - Halo. Quan un esdeveniment es percep de manera esbiaixada per l'efecte d'un d'anterior. Cal tenir en compte que l'actitud i les conductes de les persones avaluades poden modificar-se al llarg de la sessió. Cal evitar, doncs, la tendència a puntuar molt bé en tots els trets als que ens semblen millors i a puntuar baix en els que no ens ho semblen tant.
  - Ancoratge. Tots els esdeveniments són percebuts de manera esbiaixada per l'efecte de les primeres percepcions.
- Tendència central. Tendència que té la persona avaluadora a valorar la puntuació intermèdia automàticament, sense discriminar adequadament i evitant prendre una posició.

- Selectivitat de la memòria. El fet de confiar excessivament en la memòria pot perjudicar els resultats de l'observació per l'oblit de conductes. Cal anotar de manera immediata tot allò que es consideri necessari.
- Categorització espontània. Quan s'observa una conducta rellevant i que no està categoritzada s'ha d'anotar sense incloure-la en una competència de manera espontània. Posteriorment, s'analitzarà i es veurà on s'inclou.
- Centrar-se en la pròpia experiència: és important no partir de la pròpia experiència professional, acadèmica o d'especialització, prenent-la com a referent per valorar l'execució de la persona a qui es valora.
- Coneixement previ. La interpretació pot anar condicionada pel coneixement previ que tinguem sobre les persones a valorar, la qual cosa ens pot conduir a emetre judicis sobre el potencial o les capacitats que se suposa que té la persona avaluada, en lloc de fer una valoració sobre la seva conducta a l'hora de respondre a la situació o problema plantejat.

## **Grau d'ajust al perfil**

La valoració de cada prova, d'acord amb els criteris prèviament fixats, ens possibilitarà obtenir una puntuació del nivell de domini que, de cada competència, tenen els candidats en cadascun dels exercicis. La valoració dels exercicis configurarà la puntuació parcial que tindrem en compte a l'hora d'elaborar la graella de valoració final.

La valoració final haurà de recollir tant les puntuacions enregistrades a cadascuna de les proves com les observacions que els avaluadors haguessin recollit en la realització dels diferents exercicis.

El resultat final de l'avaluació ens permetrà identificar els punts forts i febles de cada persona en relació amb el perfil, determinar el grau d'ajust que la persona seleccionada té envers el perfil establert (tal com s'exemplifica en l'annex 4) i, en darrer terme, puntuar-les i elaborar un rànquing d'idoneïtat del lloc.



És aconsellable donar retorn de la informació a les persones avaluades. Aquesta informació rellevant de l'avaluació que s'ha dut a terme, i de les puntuacions assolides, pot esdevenir un instrument de millora en el seu desenvolupament professional.

# 4

## Conclusions

Nombrosos estudis comparatius en matèria de selecció han posat de manifest que la utilització de tècniques d'avaluació per competències aporten una major eficàcia i capacitat predictiva per a la identificació de les persones més idònies per desenvolupar un lloc de treball.

La inclusió d'aquesta metodologia en la provisió de llocs de comandament o en el seu acompliment, a banda d'augmentar-ne l'eficàcia, és sens dubte una bona oportunitat per potenciar la millora professional: la persona avaluada obté una retroalimentació dels seus punts forts o febles, en relació amb les competències avaluades, i pot establir un programa de millora i desenvolupament professional. D'altra banda, l'organització pot detectar necessitats formatives, identificar perfils potencials i, en definitiva, obtenir informació valuosa sobre els seus recursos humans amb la qual cosa pot dotar-se de millors estratègies de direcció, de disseny de programes de desenvolupament i afavorir els canvis necessaris.

Finalment, la incorporació d'aquestes tècniques pot anar més enllà de la seva aplicació específica (selecció, avaluació de l'acompliment, detecció de necessitats formatives...), articulant un enfocament que alineï els instruments de selecció, de formació i de carrera professional en un sistema de gestió integrat dels recursos humans basat en les persones i en les seves competències.

# Annex 1. Matriu d'elecció orientadora per a les onze competències descrites al *Diccionari*

COMPETÈNCIES	Entrevista per competències	Memòria (amb presentació i defensa)	Presentació oral	Exercici de safata	Exercici d'anàlisi de cas	Exercici de dinàmica de grup	Exercici de rol	Fact. fnd
Dirrecció i desenvolupament de persones	✓			✓		✓	✓	
Comunicació, persuasió i influència	✓	✓	✓			✓	✓	
Anàlisi de problemes i presa de decisions	✓	✓		✓	✓		✓	✓
Treball en equip i treball en xarxa	✓			✓		✓	✓	
Orientació a resultats i orientació a la qualitat	✓	✓		✓	✓		✓	✓
Visió estratègica	✓	✓	✓		✓			✓
Flexibilitat i gestió del canvi	✓		✓	✓			✓	
Planificació i organització	✓	✓		✓				
Orientació a la ciutadania	✓		✓	✓			✓	
Compromís amb el servei públic i l'organització	✓	✓	✓	✓			✓	
Actualització professional i millora contínua	✓							

# Annex 2. Exemples d'exercicis per avaluar llocs de treball de comandament

## 1. Exercici de safata

Sou el cap del Servei de Recursos Humans. Lloc adscrit a la Subdirecció General del Departament X. D'aquest lloc depenen 12 llocs de treball. El personal adscrit al Departament X és de 1.150 treballadors, distribuïts en 237 centres de treball.

*(Us adjuntem el Decret d'estructura del Departament, en què consten les funcions de la unitat i el lloc on sou adscrits, la descripció del lloc de treball i l'organigrama corresponent.)*

En aquest moment són les 10 h. Us trobeu al despatx i teniu previst despatxar amb el/la vostre/a superior jeràrquic/a a les 11 h. Disposeu d'una hora abans d'aquesta reunió i voleu avançar al màxim la feina que teniu acumulada.

### **Treballeu en l'exercici com si fóssiu, realment, en aquesta situació.**

Us adjuntem unes situacions que haureu de resoldre, amb la documentació annexa.

Podeu respondre els problemes plantejats en l'ordre en què els aneu abordant, o que considereu oportú. Per a cada situació, haureu d'escriure les raons per les quals preneu les accions que decidiu:

- Si decidiu no prendre cap acció en relació amb algun dels problemes, indiqueu-ho i expliqueu-ne els motius.
- Si decidiu, de moment, no fer res respecte al problema, però penseu fer-ho en un futur, indiqueu per què ho posposeu.
- Per a aquells problemes dels quals us voleu ocupar ara, heu d'escriure tot allò que decidiu o penseu fer.

- Si penseu delegar a alguna persona en concret algun dels problemes, indiqueu-ho i digueu el lloc de treball que ocupa la persona en la qual ho voleu fer (tenint en compte l'organigrama adjunt de la vostra unitat). També podeu escriure instruccions o qualsevol comentari, si penseu que cal.
- Si decidiu fer servir el telèfon, heu d'indicar amb qui voleu parlar, què penseu dir i què voleu aconseguir de cada conversa.

Heu de prendre tantes decisions com pugueu amb la informació de què disposeu. Si per resoldre alguns dels problemes necessiteu disposar de més informació, indiqueu de la manera més concreta possible quina informació us caldria i com l'aconseguiríeu.

Disposeu d'una hora per fer l'exercici.

### **Situació 1**

Rebeu un missatge de correu electrònic del/de la director/a general de la vostra unitat en què us demana, per a la reunió que té a les 12 h, un aclariment respecte a les dades corresponents a l'informe de cobertura de llocs de treball amb personal funcionari interí (document annex 1: informe mensual del Departament —llocs de treball / tipus de vinculació de les persones que els ocupen).

### **Situació 2**

Us lliuren un escrit en què el/la director/a dels Serveis Territorials del vostre departament a Girona us sol·licita la creació d'un lloc singular: responsable de coordinació (grup C, subgrup C1, nivell 20).

### **Situació 3**

Rebeu, directament, la trucada d'un funcionari que us vol fer una consulta sobre un concepte de la seva nòmina.

(...)

## 2. Exercici de safata

Disposeu d'uns minuts per conèixer les indicacions generals de l'exercici. Haureu de llegir la informació bàsica que se us presenta, i consultar tots els dubtes que pugueu tenir.

En aquest exercici assumireu el rol de cap del Servei de Personal del Departament. Durant el primer dia en aquest nou lloc de treball us trobareu amb una sèrie d'assumptes que l'anterior cap del Servei ha deixat pendents de solucionar.

La vostra missió consistirà en resoldre i/o gestionar els assumptes pendents que es presenten. Per fer-ho, disposareu només de **40 minuts**, que començaran a comptar una vegada se us hagin presentat les situacions que us plantejem i la informació que us cal saber tant del Departament com del vostre Servei.

*(Us adjuntem el Decret d'estructura del Departament, en què consten les funcions de la unitat i el lloc on sou adscrits, la descripció del lloc de treball i l'organigrama corresponent.)*

Per a cadascuna de les situacions plantejades, haureu d'escriure les accions concretes que duríeu a terme:

- Podeu escriure notes, missatges de correu electrònic, cartes; planificar reunions; prendre decisions; demanar informació, etc.
- Pel que fa a qualsevol assumpte o acció que decidiu no respondre, haureu d'especificar què faríeu o indicar a quina persona ho delegueu, assenyalant què ha de fer, com i quan. Si no és així, es considerarà que l'assumpte no ha estat atès o considerat.



## **Situació 1**

Rebeu el missatge de correu electrònic següent, corresponent a l'assistència a un curs de formació:

*Per a:* cap del Servei

*De:* cap de la Secció

*Assumpte:* Formació

Bon dia,

El senyor X demana que li confirmem si podrà dur a terme el curs de Planificació, la documentació del qual t'adjunto.

Considero molt important que hi pugui assistir, perquè els continguts són d'aplicació directa al seu lloc de treball, per realitzar les tasques que té encomanades. També vull constatar que és una persona molt eficient, i que constantment demostra la seva vàlua.

Sóc conscient que em vas dir que el pressupost de formació és molt just en aquestes dates de l'any; el curs té un cost de mil euros, i el faria fora de la jornada laboral.

Et demano que em puguis respondre avui mateix, data de finalització del termini per fer la inscripció.

Gràcies,

XXX

Cap de la Secció de Recursos Humans

Departament

## **Situació 2**

Rebeu el missatge de correu electrònic següent, corresponent a un expedient que es tramita a la vostra unitat:

*Per a:* cap del Servei

*De:* subdirector general

*Assumpte:* Expedient 104050

Bon dia,

Hem rebut una reclamació corresponent a l'expedient 104050. T'envio la documentació detallada que hi fa referència: les persones interessades ens comuniquen que, com que no el resollem, promouran accions judicials.

Ahir vaig parlar amb el tècnic de la teva unitat sobre aquest tema. Em va explicar que hi ha hagut un retard en l'elaboració de la resolució, a causa de les complicacions que han sorgit durant la tramitació de tot el procés.

En coherència amb el nostre objectiu de resoldre aquest expedient, t'agrairia que poguéssim informar les persones interessades de l'estat de la qüestió abans que no iniciïn cap acció.

Gràcies,

XXX

Subdirector general

Departament

(...)

### 3. Exercici d'anàlisi de cas

Disposeu d'uns minuts per conèixer les indicacions generals de l'exercici. Haureu de llegir la informació bàsica que se us presenta, i consultar tots els dubtes que pugueu tenir.

En aquest exercici assumireu el rol de subdirector/a general d'Assistència a les Persones, lloc on us heu incorporat recentment, adscrit a la Direcció General d'Assistència i Salut del Departament.

El/la director/a general de la vostra unitat us ha encomanat que feu una anàlisi de la situació actual quant a les funcions desenvolupades a la vostra unitat, per poder establir un pla d'acció per als propers anys, tenint en compte el pressupost assignat.

La vostra tasca:

**Disposeu d'una hora** per escriure un informe per al/per a la director/a general d'Assistència i Salut, **en què haureu de resumir els punts clau de l'estudi que dureu a terme i oferir recomanacions clares per desenvolupar accions futures. Caldrà que:**

1. Definiu el Pla de treball de la vostra subdirecció general.
2. Establiu les bases per a una planificació territorial dels centres adscrits a la vostra unitat.
3. Dissenyeu el quadre de comandament de la unitat: prioritzeu els programes a implementar, i els indicadors i mesures per fer-ne el seguiment.
4. Esmenteu els recursos personals i materials necessaris que requereix la vostra subdirecció general per desenvolupar correctament aquestes accions.

*(Documentació que adjuntem:*

- *Decret d'estructura del Departament, en què consten les funcions de la unitat i el lloc on sou adscrits, la descripció del lloc de treball i l'organigrama corresponent.*
- *Altra informació: p. ex. dades, indicadors i estadístiques del Departament, de l'Idescat...)*

## Annex 3. Exemple de graella de valoració

### *N2/alt (cap de servei)*

#### ***Direcció i desenvolupament de persones***

##### **Definició**

Capacitat per dirigir equips i aconseguir que les aportacions d'aquests contribueixin a la consecució de resultats per part de l'organització.

##### **N2/alt**

Dirigeix i coordina els equips de treball que duen a terme projectes sobre els quals tenen gran autonomia.

	Nivell inferior (d'1 a 3)	Nivell d'acord amb el perfil (de 4 a 6)	Nivell excel·lent (de 7 a 9)
<b>Direcció de persones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· (-) Està més orientat a les persones que als resultats del servei.</li> <li>· (-) Se salta el/la cap de secció o altres nivells de la jerarquia quan li interessa tractar un assumpte directament amb la persona que el gestiona.</li> <li>· (-) No coneix els punts forts i febles dels membres del seu equip.</li> <li>· (-) No té els criteris clars i, o bé no els comunica, o bé ho fa però de manera confusa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Aplica diferents estils de direcció segons la situació i les persones que dirigeix. El seu estil de direcció ajuda que les persones de l'equip aportin el màxim de si mateixes. Mostra sensibilitat per apropar-se a cada persona, cosa que fa amb un tracte personal.</li> <li>· Analitza l'equip que té i n'identifica els punts forts i els punts febles.</li> <li>· Trasllada la planificació estratègica de la direcció a l'equip del servei. Comunica els objectius que ha d'assolir el servei i els que corresponen a cada secció. Ajuda el seu equip a visualitzar la missió.</li> <li>· Mostra assertivitat per denegar peticions de l'equip quan valora que no es poden atorgar.</li> <li>· Conduïx reunions efectives (temps i resultats).</li> <li>· Estableix els graus de decisió que tenen els diferents membres de l'equip o grups de persones.</li> <li>· Assegura que es compleixin els estàndards de qualitat i d'eficàcia de la feina desenvolupada per l'equip.</li> <li>· Estableix els objectius que s'han d'assolir entre els diferents membres de l'equip amb resultats i terminis concrets. N'avalua l'acompliment i dóna informació a l'equip sobre el grau d'eficiència de la seva manera de treballar. Fa una avaluació contínua de l'equip basada en factors objectius.</li> <li>· Respecta la jerarquia i fomenta que es respecti.</li> <li>· Assumeix la responsabilitat de l'equip i les seves errades, si s'escauen.</li> <li>· Dóna resposta a l'equip sobre els assumptes gestionats.</li> <li>· Té els criteris clars i actua amb coherència.</li> <li>· Assumeix el rol de cap d'equip sobre els assumptes gestionats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· (+) Promou accions per facilitar la integració dels nous membres, ja sigui directament, ja sigui delegant la tasca.</li> <li>· (+) Estableix mecanismes específics per fomentar la comunicació en l'equip.</li> <li>· (+) Assumeix el rol de cap del seu equip davant dels conflictes amb altres equips o serveis.</li> <li>· (+) Dóna informació a l'equip sobre el grau d'eficiència de la seva manera de treballar. Fa una avaluació contínua de l'equip basada en factors objectius.</li> <li>· (+) Fa suggeriments al seu equip en lloc de donar ordres.</li> <li>· (+) Resol situacions difícils amb membres de l'equip o amb altres equips, mostrant una actitud conciliadora.</li> <li>· (+) Coordina l'equip de manera que n'aconsegueix la màxima efectivitat.</li> </ul>

	Nivell inferior (d'1 a 3)	Nivell d'acord amb el perfil (de 4 a 6)	Nivell excel·lent (de 7 a 9)
Lideratge	<ul style="list-style-type: none"> <li>· (-) Quan sorgeixen problemes de relació dins l'equip, la situació es fa més i més conflictiva perquè no els ha afrontat en el moment inicial.</li> <li>· (-) No manté sempre i en tot moment un tracte respectuós amb tots els membres del seu equip.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Comunica les directrius a l'equip per tal que disposi d'unes orientacions inicials.</li> <li>· Capta situacions potencialment conflictives en l'equip. Intervé per acostar posicions quan hi ha discrepàncies entre els membres de l'equip. Vetlla per la resolució del conflicte i en fa el seguiment fins a la resolució.</li> <li>· Fomenta el treball en equip i la participació per tal que els membres d'aquest aportin idees i solucions i facin propostes.</li> <li>· Dóna confiança a l'equip per treballar amb autonomia. Respecta les decisions de l'equip en els assumptes delegats i en aquells en què l'equip té autonomia.</li> <li>· Davant un canvi en l'organització, actua impulsant-lo: aporta explicacions, comprèn com el viuen les persones, aporta informació per reduir les pors, ofereix suport als membres de l'equip i els dóna reforç i informació que ajuden a consolidar el canvi.</li> <li>· Exigeix un rol professional a l'equip. Vetlla per l'acompliment de les funcions atribuïdes i de les normes de treball.</li> <li>· En l'aspecte tècnic, és un referent per a l'equip.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· (+) En estructures matricials, exerceix influència en persones que no depenen jeràrquicament de l'estructura per assolir un objectiu interservei.</li> <li>· (+) Porta un seguiment correcte de l'acompliment de les normes i funcions dels membres de l'equip.</li> </ul>

	Nivell inferior (d'1 a 3)	Nivell d'acord amb el perfil (de 4 a 6)	Nivell excel·lent (de 7 a 9)
Desenvolupament de persones	<ul style="list-style-type: none"> <li>· (-) No coneix les àrees de millora dels membres del seu equip.</li> <li>· (-) Fa encàrrecs de treball sense tenir en compte les mancances del seu equip.</li> <li>· (-) No estableix sempre els mateixos criteris quan ofereix <i>feedback</i> positiu/negatiu als membres de l'equip.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Coneix els membres del seu equip: n'identifica els punts forts, les àrees de millora, les motivacions i la manera de ser. Identifica el que valoren els diferents membres del seu equip.</li> <li>· Identifica les mancances de l'equip i les comunica de manera assertiva. S'implica i participa en el desenvolupament de l'equip.</li> <li>· Fomenta l'intercanvi d'informació i la gestió del coneixement en el servei. Comparteix la informació amb l'equip i fomenta que aquest tingui una visió global dels assumptes que es gestionen.</li> <li>· Aplica reforç positiu/negatiu als diferents membres de l'equip i ho fa amb coherència i sempre amb els mateixos criteris. Valora les activitats desenvolupades per l'equip i els resultats assolits.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· (+) Delega o proposa encàrrecs de treball als membres de l'equip, amb la qual cosa contribueix al seu creixement.</li> <li>· (+) Manté sistemàticament oberts els canals de comunicació amb els membres de l'equip.</li> <li>· (+) Crea sistemes per gestionar el coneixement en el servei.</li> </ul>

## Comunicació, persuasió i influència

### Definició

Capacitat per transmetre un missatge de manera estructurada, emprant un llenguatge d'acord amb la situació i la persona destinatària. Cal que l'emissor adapti el seu discurs a l'interlocutor per aconseguir un major impacte. Capacitat per emetre les comunicacions escrites implícites en l'exercici de les seves funcions.

### N2/alt

Utilitza la comunicació per liderar l'equip, tant si és el propi com si ha estat format per respondre a una necessitat puntual, i s'assegura que tothom s'orienta als mateixos objectius.



	Nivell inferior (d'1 a 3)	Nivell d'acord amb el perfil (de 4 a 6)	Nivell excel·lent (de 7 a 9)
Persuasió	<ul style="list-style-type: none"> <li>· (-) Ha de recórrer a la imposició perquè no aconsegueix convèncer amb el seu discurs.</li> <li>· (-) Té dificultat en el moment de mostrar assertivitat i en el d'argumentar el seu punt de vista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Quan comunica un missatge, ho fa de manera que el que diu i el que entén el receptor és el mateix, i s'assegura que s'entén amb tots els matisos amb què s'ha emès.</li> <li>· Afronta situacions de discrepància quan cal i hi aporta arguments per defensar el seu punt de vista.</li> <li>· Argumenta i defensa una línia de treball mostrant el valor afegit que aporta i s'assegura que l'interlocutor ho comprèn.</li> <li>· Exposa el que ha de dir, però respecta altres opinions.</li> <li>· Es comunica amb respecte, emprant un llenguatge adequat a la situació.</li> <li>· Detecta quines necessitats o interessos té l'interlocutor.</li> <li>· Adapta el seu discurs al perfil de l'interlocutor, a les necessitats concretes que manifesta, al rol que assumeix, etc.</li> <li>· Mostra empatia i habilitat per posar-se en el lloc de l'interlocutor.</li> <li>· S'assegura que aporta arguments adequats perquè prèviament els ha contrastat.</li> <li>· Explica la feina i els resultats assolits pel servei, tant a nivell intern com a nivell extern.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· (+) Es comunica assertivament quan la situació ho requereix i aconsegueix fer prevaldre el seu criteri.</li> <li>· (+) Adapta el seu discurs a l'interlocutor per tal de satisfer les seves inquietuds, de manera que els seus arguments tinguin més impacte.</li> <li>· (+) Comunica i convenç l'equip de manera natural.</li> <li>· (+) Transmet el que pensa i defensa els seus criteris.</li> <li>· (+) S'assegura que l'interlocutor comprèn el valor afegit que defensa.</li> </ul>

	Nivell inferior (d'1 a 3)	Nivell d'acord amb el perfil (de 4 a 6)	Nivell excel·lent (de 7 a 9)
Comunicació interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>· (-) Presenta resistència a compartir informació.</li> <li>· (-) La informació aportada no és estructurada, coherent i crea incerteses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Vetlla perquè en el servei la informació flueixi de manera que tothom la pugui compartir.</li> <li>· En situacions de canvi, assumeix el seu rol: aporta informació, comunica els canvis i els argumenta, comenta les conseqüències que se'n deriven, escolta les pors i les incerteses que viu l'equip...</li> <li>· Redacta informes escrits ben estructurats i que facilitin la presa de decisions del seu cap.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· (+) Fa partícip l'equip a través de missatges eficaços que generen sentiment de pertinença i concreten el rumb i l'orientació del servei.</li> <li>· (+) Exerceix l'escolta activa per conèixer i captar què manifesta el seu equip.</li> </ul>

	Nivell inferior (d'1 a 3)	Nivell d'acord amb el perfil (de 4 a 6)	Nivell excel·lent (de 7 a 9)
Comunicació externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>· (-) No és receptiu a tota la informació que prové dels diferents canals.</li> <li>· (-) Presenta dificultats per establir procediments de comunicació dins el servei.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· És capaç de captar informació per diferents canals: formals i informals.</li> <li>· Defineix procediments de comunicació per fomentar que tots els agents implicats en un projecte disposin de tota la informació sobre els assumptes relacionats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· (+) A l'hora de comunicar, modifica el seu registre per tal d'establir relacions amb diferents interlocutors.</li> <li>· (+) Es comunica de manera clara i sintètica i adapta el discurs a l'interlocutor.</li> </ul>

# Annex 4. Exemple de grau d'ajust al perfil definit

Resum del grau d'ajust al perfil definit				
Nom de la persona avaluada:				
<p>* Ombregeu les competències que voleu avaluar amb cada exercici.            Per a cada exercici, introduïu la nota que la persona avaluada obté de cada competència.            ** Destaqueu amb color vermell les puntuacions inferiors a 4 (punts febles), i assenyalau les puntuacions superiors a 7 (punts forts).</p>				
COMPETÈNCIES*	Exercici 1 (per ex., exercici de safata)	Exercici 2 (per ex., presentació oral)	Exercici 3 (per ex., entrevista per competències)	Total**
<b>Direcció i desenvolupament de persones</b>				
Direcció de persones				
Lideratge				
Desenvolupament de les persones				
Total competència				
<b>Comunicació, persuasió i influència</b>				
Persuasió				
Comunicació interna				
Comunicació externa				
Total competència				
<b>Total avaluació</b>				
Observacions				

# Notes

A series of horizontal dotted lines for writing notes, arranged in a regular grid pattern across the page.

A series of 30 horizontal dotted lines for writing.



## Annex 5. Orientacions bàsiques per a la persona avaluadora

Per ser un bon comandament, no n'hi ha prou de tenir un bon domini dels coneixements tècnics i dels procediments que són propis de l'àrea administrativa en què es treballa, sinó que són necessaris altres tipus de competències.

Aquestes competències s'han de poder utilitzar i optimitzar —de manera transversal en l'organització—, i és amb aquest objectiu que s'unifiquen les exigències relacionades amb la capacitat de comandar i les eines per a la seva valoració.

En l'Administració de la Generalitat de Catalunya, l'avaluació de competències per als càrrecs de comandament té, com a eines bàsiques de referència, el *Diccionari de competències dels càrrecs de comandament de la Generalitat de Catalunya* i la *Guia per a l'avaluació de competències dels càrrecs de comandament de la Generalitat de Catalunya*.

Gestió de la unitat	Lideratge de persones
<p><i>Visió estratègica</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Planificació i organització</li> <li>Orientació als resultats i orientació a la qualitat</li> <li>Anàlisi de problemes i presa de decisions</li> </ul>	<p><i>Direcció i desenvolupament de les persones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Treball en equip i treball en xarxa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Compromís amb el servei públic i l'organització</li> <li>Actualització professional i millora contínua</li> <li>Competència tècnica</li> </ul> <p><i>Flexibilitat i gestió del canvi</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientació a la ciutadania</li> </ul> <p><i>Comunicació, persuasió i influència</i></p>
<b>Autogestió personal</b>	<b>Influència i relació</b>



Generalitat de Catalunya  
 Departament de Governació  
 i Administracions Públiques  
**Secretaria de Funció Pública  
 i Modernització de l'Administració**

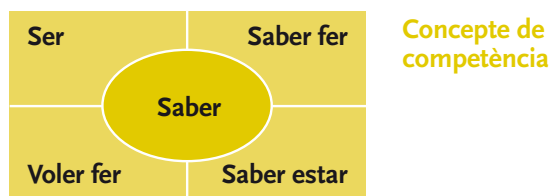
## AVALUACIÓ DE COMPETÈNCIES DELS CÀRRECS DE COMANDAMENT DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA

### Orientacions bàsiques per a la persona avaluadora



## 1. Què són les competències?

Una competència és un repertori de comportaments observables que estan causalment relacionats amb una bona o excel·lent execució d'un treball concret en una organització concreta. Aquests comportaments són el resultat del funcionament integrat d'un conjunt de coneixements —de tipus conceptual, de procediment o de tècniques—, habilitats, actituds i trets de personalitat.



## 2. Quin és el rol de l'observador-avaluador?

Les competències professionals s'avaluen a partir de conductes concretes. Aquest fet dona més seguretat a la tasca d'avaluació, però afegeix algunes peculiaritats metodològiques que cal tenir presents.

És molt important garantir l'objectivitat de les mesures per tal que les dades recollides en un procés d'avaluació de competències siguin vàlides i fiables.

En aquest sentit, la tasca de la persona responsable de l'avaluació és crítica.

En aquest tríptic es recullen els elements clau d'aquesta metodologia i que caldrà que tota persona que es vegi en la necessitat de participar en un procés d'aquestes característiques tingui ben presents.

## 3. Quines són les fases de la metodologia d'avaluació?

L'avaluació es fonamenta en l'observació, l'enregistrament, la categorització i la valoració, per part de les persones avaluadores, dels comportaments i/o respostes que duen a terme les persones avaluades a l'hora de resoldre les situacions que se'ls plantegen.

- **O**bservació directa de les accions i els comportaments que executa la persona avaluada.
- **R**egistre de conductes (i/o respostes).
- **C**ategorització de les actuacions en uns estàndards de valoració.
- **A**valuació per a la presa de decisió final, tenint en compte totes les proves realitzades.

<b>Observació</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Recollida sistemàtica i objectiva de conductes contrastables i verificables, per poder fer la pertinent classificació i avaluació</li><li>2. Tenir en compte les dificultats/interferències en l'observació, per evitar-les o minimitzar-les</li></ol>
<b>Registre</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Enregistrament selectiu de les accions i respostes observades a les graelles de valoració</li></ol>
<b>Categorització</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Classificació de les conductes observades</li><li>2. Recull d'evidències positives i negatives d'una mateixa competència</li><li>3. Emplenament de la graella de valoració</li><li>4. Tenir en compte les dificultats inherents a l'avaluació</li></ol>
<b>Avaluació</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Puntuació de les proves</li><li>2. Determinació del grau d'ajust al perfil: integració de les puntuacions de cada prova i de les observacions realitzades</li><li>3. Retorn de la informació a les persones avaluades</li></ol>

## 4. Quines són les dificultats de l'avaluació?

La persona avaluadora ha de:

- Conèixer quines són les exigències del perfil.
- Conèixer quins són els criteris d'avaluació.
- Conèixer els instruments de registre.

No obstant això, l'observació pot veure's interferida per una sèrie de dificultats, principalment degudes a causes perceptives o interpretatives, que cal tenir en compte per poder-les evitar i/o minimitzar.

Qui avalua ha de:

- Enregistrar tot el que veu, sense refiar-se de la memòria.
- Discriminar les conductes, evitant puntuar automàticament la puntuació intermèdia.

Qui avalua no ha de:

- Fer judicis precipitats.
- Fer valoracions apriorístiques sobre alguna de les persones a les quals ha de valorar.
- Deixar-se portar per les primeres impressions.
- Valorar a partir d'un únic comportament, per important que li sembli.