

10

Cap a la  
professionalització dels  
comandaments de la  
Generalitat de Catalunya  
en matèria de gestió  
i direcció de persones

# **Cap a la professionalització dels comandaments de la Generalitat de Catalunya en matèria de gestió i direcció de persones**

**Un nou model de comandament**

**Juliana Vilert Barnet**



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



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 licenciar-dor (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.

**Entenent que:**

**Renúncia** – Es pot renunciar a alguna d'aquestes condicions si obteniu 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/3.0es/legalcode.ca>

*Aquest estudi és fruit d'un treball de recerca fet en el marc de la 4a edició del Mestratge en alta funció directiva de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (2008-2009), que ha estat sotmès a avaluació externa per personal expert en la matèria, que n'ha validat el contingut i n'ha recomanat la publicació.*

© Juliana Vilert Barnet

© Escola d'Administració Pública de Catalunya

Barcelona, novembre de 2010

ISBN: 978-84-393-8644-5

Dipòsit legal: B-45359-2010

*A totes i cadascuna de les persones de l'equip de la subdirecció general de gestió de recursos humans.*

*A totes i cadascuna de les persones que tenen el repte i l'honor de dirigir un equip humà.*

## **ÍNDEX**

### **1. Introducció**

### **2. Justificació del projecte: plantejaments previs**

**2.1.** Anàlisi de la situació actual

**2.2.** Canvi de paradigma. Del treballador del coneixement i la gestió del talent

**2.3.** La gestió per competències

**2.4.** Concepte de *competència professional*

### **3. Cap a un nou model de comandament**

**3.1.** Les premisses del model

**3.2.** Diccionari de competències professionals per a l'exercici del comandament

**3.3.** El model de comandament per al personal d'administració i tècnic de la Generalitat de Catalunya

### **4. Conclusions**

### **5. Bibliografia**

### **6. Annexos**

## **Nota sobre l'autora**

Juliana Vilert és llicenciada en Psicologia per la Universitat de Barcelona i Màster en alta funció directiva per l'Escola d'Administració Pública de la Generalitat de Catalunya. Ha cursat el Mestratge en criminologia i execució penal per la Universitat Autònoma i el Mestratge de neuropsicologia per la Universitat Autònoma de Barcelona.

Va començar la seva activitat a l'Administració de la Generalitat de Catalunya l'any 1992 com a psicòloga al Servei de Rehabilitació i Tractament de la Direcció General de Serveis Penitenciaris del Departament de Justícia; posteriorment va ocupar els llocs de cap de la Secció de Selecció i Avaluació del Servei de Selecció, Avaluació i Seguiment de l'Escola de Policia de Catalunya del Departament d'Interior i el d'inspectora de la Inspecció General de Serveis de Personal de la Direcció General de Modernització del Departament de Governació i Administracions Públiques. Actualment és subdirectora general de Gestió de Recursos Humans de la Direcció General de Funció Pública i, des de l'any 1995, és consultora de psicologia de la personalitat de la Universitat Oberta de Catalunya.

*La millor comprensió d'un fragment de realitat és la mínima expressió  
del màxim comú denominador de totes les seves manifestacions.*

Jorge Wagensberg

## **1. Introducció**

Gairebé tothom estaria d'acord amb l'afirmació següent: *"les persones constitueixen un factor clau per a l'assoliment dels objectius estratègics en les organitzacions"*. Nombrosos treballs sobre competitivitat de les organitzacions situen en el centre dels seus factors crítics la capacitat d'atraure, retenir i utilitzar el que s'ha anomenat *capital humà*. No obstant això, podem observar una evolució en el tractament d'aquesta qüestió. Els primers plantejaments sobre la importància dels recursos humans en la productivitat de les organitzacions estaven fortament sustentats en models quantitius, basats en la idea del treball homogeni, i posaven l'èmfasi en la necessitat d'optimitzar la inversió en les persones, de les quals se'n mesurava la contribució en paràmetres basats en el treball físic mesurat en càrregues de treball, temps i unitats de producció. Aquestes concepcions han anat evolucionat progressivament cap a perspectives que incorporen la qualitat dels béns produïts i/o dels serveis proveïts i que, per tant, introdueixen altres matisos a l'hora de considerar l'activitat laboral i el nivell de contribució de les persones al resultat. La vertadera revolució, però, a l'hora de reconèixer l'actiu humà de les organitzacions, ha estat des de models qualitius que desplacen la visió d'un treball físic cap a un treball més intel·lectual, d'una perspectiva homogeneïtzant cap a una altra que emfasitza la diversitat creativa i d'uns processos maquinals cap a processos èticament eficients.

En els seus discursos més contemporanis, aquests models, situats en contextos de crisi economicofinancera com l'actual, comencen a agafar certs tints d'obsolescència sobretot si no s'hi incorporen altres elements que se sumin als del potencial, capacitat, coneixement i domini de determinades habilitats i que recullin aspectes com ara el compromís, els valors i l'adhesió a la cultura organitzacional. Observar que una gran part de les mesures per fer front a la crisi passa per la racionalització i optimització de plantilles, que sovint en significa la reducció, la congelació de salaris, l'augment del control de presència, etc., no sembla que vagi en la línia d'assumir que les persones són el recurs més valuós. Si no es perfecciona o s'adequa el discurs pot semblar que tornem a ser, de nou, davant de discursos retòrics amb cap altra finalitat que la de l'autocomplaença dels gestors de recursos humans.



La perspectiva de la gestió del talent, a més de reconèixer la centralitat de les persones en les organitzacions i la "intel·ligència" com una de les seves aportacions més valuoses, incorpora aquest nou concepte com el valor que aporten les persones i que permet definitivament generar avantatges competitiu sostenibles i duradors. L'escenari canvia, ja no és suficient atraure, fidelitzar i desenvolupar persones tècnicament competents sinó que les organitzacions han d'atraure, retenir i desenvolupar talent. Seguint els primers plantejaments aportats per Dave Ullrich (1997), el talent és el producte de l'equació de competències per compromís. Cal doncs, identificar els professionals competents que, a més, mostren implicació i adhesió als valors, la cultura i el projecte de l'organització de referència.

En el context de l'Administració pública, bàsicament proveïdora de serveis i en el qual l'adhesió a uns valors corporatius i a una orientació a la ciutadania esdevenen clau, no hi ha dubte que aquests plantejaments són inqüestionables.

Situant-nos en aquesta perspectiva, és evident la importància que assoleix la sempre assignatura pendent de la revisió de les pràctiques de gestió dels recursos humans. Podríem dir que un dels principals reptes de la posada al dia d'aquestes pràctiques és la presa de consciència del canvi que implica la gestió de recursos intel·ligents i compromesos *versus* la gestió de personal.

D'altra banda, la singularitat dels recursos humans obliga també a no caure en la temptació de tractar-los des del punt de vista de la seva contribució als resultats o, en definitiva, de la seva productivitat sota la mateixa lògica que la resta de recursos (econòmics, financers, materials, de temps, etc). No podem considerar l'avaluació de l'impacte només des d'una òptica quantitativa i de producció ja que, si ja és difícil establir relacions automàtiques entre resultats i assignació de recursos, encara ho és més quan aquests recursos es troben mediatitzats per aspectes dinàmics extrínsecs i intrínsecs a si mateixos, com ara el clima laboral, l'estil de direcció, els sistemes de gestió que s'emprin, la motivació i la competència professional.

Aquestes raons justifiquen tots els esforços que s'adrecin a millorar la gestió de les persones en l'entorn laboral i especialment en el context de l'Administració pública. Des de ja fa anys, les tendències de reforma en els sistemes públics s'orienten en aquest sentit. L'OCDE, al 2006, en un esforç

de síntesi, identificava com un dels sis reptes pendents dels processos de canvi en la gestió pública, la modernització de l'ocupació pública i la motivació dels servidors públics. En aquest mateix element se centra l'anàlisi de l'Informe de les Nacions Unides sobre el sector públic del 2005, que posa l'accent en el rol essencial de les persones per aconseguir una administració pública eficaç. En un context més pròxim, de les 10 conclusions del II Congrés Català de Gestió Pública, celebrat el juliol de 2006, quatre es dediquen en exclusiva als recursos humans i la seva gestió. En concret, es posa l'accent en la gestió del talent i la gestió del rendiment; la institucionalització del directiu públic i la definició del seu rol, i l'augment de les capacitats de les persones que integren les administracions públiques.

S'ha escrit molt també sobre els gran reptes de la gestió dels recursos humans i sobre quins són els grans desafiaments de les administracions públiques pel que fa a la gestió de les persones que les integren. Des de la millora en els processos de gestió de l'ocupació, la planificació i organització del treball, la gestió de l'acompliment, la gestió de l'aprenentatge i el desenvolupament, fins a la redefinició i enfortiment de la funció directiva (o de comandament). És en el marc d'aquest darrer punt, que s'ha vingut expressant també com la construcció de capacitat institucional (Longo, 2002), que se situa aquest treball.

En primer lloc es desenvoluparà una reflexió sobre la necessitat de plantejar l'abordatge de la figura del comandament com a peça clau per a la implantació amb èxit de les noves pràctiques de gestió de persones que s'imposen a les organitzacions públiques per a aquests propers anys, basada en la nova concepció de treballador i en la singularitat de la gestió dels recursos humans *versus* la resta de recursos (*inputs*) invertits per a la consecució dels resultats. Seguidament es proposarà el model de gestió per competències com un dels models més consistents i plausibles per afrontar aquest canvi que ha de permetre fonamentalment la selecció, capacitació i legitimització correctes de la línia de comandament.

A continuació s'exposen les actuacions dutes a terme per a la definició d'un model propi en matèria d'exercici de comandament en el col·lectiu del personal d'administració i tècnic de la Generalitat de Catalunya. Es concreten les premisses en què s'haurà de situar el model que es proposa; es presenta el *Diccionari de competències professionals per al*

*comandament* i la metodologia seguida per elaborar-lo, i, finalment, es presenta la proposta de model que se'n deriva.

## **2. Justificació del projecte: plantejaments previs**

### **2.1. Anàlisi de la situació actual**

Tradicionalment en la nostra administració han tingut lloc dos fenòmens que han definit la situació actual pel que fa a la concepció i el tractament dels llocs de comandament i de les persones que els ocupen. En primer lloc, podem observar una certa prepotència (en ocasions inquietant des del punt de vista dels professionals de recursos humans) dels coneixements tècnics i l'especialització a l'hora de proveir els llocs amb nivells superiors de responsabilitat i d'influència, que sovint han d'assegurar els seus resultats a través de la gestió d'equips subordinats. La preponderància del coneixement i del domini tecnològic és tant o més important pel que obvia com pel que reconeix (Cardona, 2007). A ningú se li escapa que el perfil professional per a l'exercici del comandament en una àrea d'activitat administrativa determinada no es limita simplement a tenir un bon domini dels coneixements tècnics i dels procediments que li són propis, sinó que són necessaris altres tipus de competències (Chinchilla, 2001). 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 capaces de gestionar bé el seu temps, manejar correctament l'estrès, adequar-se als canvis, etc.

En segon lloc, els llocs de treball, i els de càrrec en particular, s'han percebut sovint com a unitats fixes i estàtiques que tenen sentit només allà on s'ubiquen, amb la qual cosa perden l'oportunitat d'identificar 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.

Aquesta situació és determinada bàsicament per dues qüestions. D'una banda, per una normativa que regula tant des d'un punt de vista d'arquitectura organitzativa (Llei 13/1989, de 14 de desembre, d'organització, procediment i règim jurídic de l'Administració de la Generalitat de Catalunya) com des d'un punt de vista de funció pública

(Decret legislatiu 1/1997, de 31 d'octubre, pel qual s'aprova la refosa en un text únic dels preceptes de determinats textos legals vigents a Catalunya en matèria de funció pública) l'estructura jeràrquica i l'acompliment de les funcions dels llocs que se'n deriven, exclusivament com el reflex d'una forma de treball propi de les organitzacions burocraticomaquinals. En el primer cas (Llei 13/1989) es limita a classificar els llocs de càrrec com a òrgans actius sense entrar en cap apreciació sobre la subordinació d'un determinat nombre i/o qualificació de funcions i/o persones; i en el segon (Decret 1/97), únicament quan regula sobre la classificació dels llocs de treball en nivells estableix que aquests estan determinats per un conjunt de factors que són: titulació, especialització, responsabilitat, competència i comandament. Per tant, la rellevància que es dóna al fet de la direcció i gestió de persones o de llocs subordinats queda eclipsada per qüestions més relacionades amb la competència tècnica.

D'altra banda, la manca de mecanismes de carrera professional ha generat una sèrie de pràctiques que també han tingut els seus efectes en la provisió dels llocs de comandament. Aquesta sovint s'ha plantejat com un mecanisme de retenció de determinades persones a les quals s'ha volgut reconèixer nivells retributius més alts bé pel seu compromís, bé per la seva vàlua tècnica, o s'ha considerat per part dels aspirants com l'única possibilitat d'aconseguir un major grau de reconeixement d'expertesa tècnica menystenint, tant per part de l'organització com de l'empleat o empleada, aquest conjunt de competències necessàries per ocupar, amb garanties, llocs de càrrec. Aquestes promocions inadequades han comportat diverses situacions poc beneficioses:

1. Alts costos per a l'organització, que ha hagut d'assumir a posteriori grans esforços de capacitació i adaptació de les persones un cop són ja al seu lloc de treball.
2. La inhibició per part dels ocupants en l'assumpció de la singularitat de les funcions intrínseques de comandament relacionades amb la gestió i direcció de persones.
3. La "colonització" de les funcions tècniques de les posicions subordinades davant la inseguretat en l'assumpció d'aquest nou rol.
4. La percepció per part dels ocupants d'un cert nivell de desprofessionalització tècnica, amb la consegüent percepció de frustració d'expectatives o de fracassos personals.

5. La centralització de les tecnoestructures de gestió de personal que s'han anat enfortint i enrigidint davant la manca d'assumpció del rol de gestor de persones per part dels ocupants d'aquests llocs.

Tot sense entrar a detallar efectes, afortunadament més excepcionals, però absolutament devastadors per als equips —o per part d'algun dels seus membres— per un exercici pervers de la funció de comandament o simplement quan no hi ha hagut la capacitat d'adaptació i/o aprenentatge necessaris per adquirir aquestes competències.

Per il·lustrar aquest menysteniment de les competències de gestió de persones, només cal analitzar els llocs de treball de comandament que s'han ofert, amb la corresponent publicació al *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya*, durant aquest primer trimestre de l'any. Podem observar que, de 5 negociats, 11 seccions i 12 serveis, només en el 35% dels llocs s'inclouen com a elements a valorar més enllà del domini de coneixements i procediments estrictament tècnics i especialitzats, elements relacionats amb aquest altre nivell de competències. En concret, aquestes s'expressaven en literals molt vagues com ara: "coneixements en gestió d'equips"; "tècniques de dinamització de persones" i/o "gestió de recursos humans". Curiosament aquests casos es concentraven majoritàriament en llocs de servei i quan aquests eren en concret serveis de "personal". D'altra banda, també cal esmentar que en cap dels processos de selecció previstos per a l'ocupació d'aquests llocs (concurs específic en tots els casos) s'inclouia cap sistema d'avaluació que permetés apreciar aquests elements, ja que en el 90% era una memòria de millora de la unitat i únicament en el 10% es preveia la realització d'un cas pràctic. Per tant, cal concloure que no deixaven de ser elements retòrics sense que s'hi preveïés la més mínima voluntat d'avaluar-los per a la presa de decisions sobre els candidats. Tot sense entrar a analitzar els llocs de subdireccions generals ja que el fet que la normativa prevegi que seran llocs de lliure designació (article 63 del Decret legislatiu 1/1997), malgrat se n'hauria de valorar l'adequació a la finalitat, les funcions i les tasques bàsiques del lloc que s'ha de cobrir i es preveu la possibilitat d'utilitzar sistemes d'acreditació més enllà dels mèrits (article 2.2 i 96.1 del Decret 123/1997, de 13 de maig, pel qual s'aprova el Reglament general de provisió de llocs de treball i promoció professional

dels funcionaris de l'Administració de la Generalitat de Catalunya), la pràctica habitual és únicament l'apreciació discrecional dels mèrits aportats.

Si traslladem l'anàlisi a l'aspecte quantitatiu s'evidencia la criticitat del col·lectiu de persones potencialment afectades o del nombre de llocs sobre els quals hauran de recaure polítiques i pràctiques de gestió que intentin corregir els aspectes que comentàvem.

En la taula següent podem veure l'abast actual del nombre de llocs de la RLT de la Generalitat de Catalunya, pel que fa al col·lectiu de personal d'administració i tècnic (excloent-ne els col·lectius del cos de mossos d'esquadra, Administració de justícia, bombers, agents rurals i penitenciaris).

Taula 1

<b>Departament</b>	<b>Cap de secció</b>	<b>Cap de servei</b>	<b>Subdirecció</b>	
Presidència	2	6	13	
Vicepresidència	17	22	4	
Acció Social i Ciutadania	57	41	9	
Agricultura, Alimentació i Acció Rural	109	36	13	
Cultura i Mitjans de Comunicació	80	31	12	
Economia i Finances	38	42	46	
Educació	100	59	19	
Governació i Administracions Públiques	22	36	14	
Innovació, Universitats i Empresa	43	25	15	
Interior, Relacions Institucionals i Participació	62	64	24	
Justícia	71	51	14	
Medi Ambient i Habitatge	51	44	13	
Política Territorial i Obres Públiques	57	48	14	
Salut	79	51	21	
Treball	187	52	11	
	<b>975</b>	<b>608</b>	<b>242</b>	<b>Total: 1.825</b>

## 2.2. Canvi de paradigma. Del treballador del coneixement i la gestió del talent

A la introducció ja s'ha apuntat, en línies generals, quins són els canvis fonamentals en les organitzacions que justifiquen la necessitat de revisar el model conceptual de gestió de les persones que les integren i les pràctiques que se'n deriven, així com el rol clau que tenen totes les posicions de la línia de comandament per garantir la correcta implementació d'aquestes pràctiques. De tota manera, per emmarcar millor la proposta del nou model de comandament cal aprofundir en l'anàlisi de l'evolució en els darrers anys del concepte de *treballador*.

No sembla necessari repassar de nou l'evolució del concepte prèvia als anys setanta ja que ha estat sobradament analitzada i passa en línies generals pels canvis d'entorn econòmic, social i laboral que es defineixen bàsicament per la divisió i especialització del treball, l'augment relatiu dels costos de personal sobre altres costos de la producció, l'augment del poder de les organitzacions sindicals, una major humanització dels sistemes de treball i l'aparició de nous sistemes de reclutament, formació i remuneració, que podríem resumir com el trànsit des dels primers plantejaments tayloristes als de les economies postindustrials.

El que sí que té rellevància per als objectius d'aquest treball és observar la ràpida evolució del concepte en les darreres dècades. La introducció del concepte de *treballador del coneixement* per part de Peter Drucker al 1959, però més àmpliament definit en el seu posterior i conegut article «Knowledge worker Productivity: The Biggest Challenge» (1999), va suposar una de les més grans aportacions a l'hora d'abordar les pràctiques de gestió de les persones en les organitzacions encarades al segle XXI. Aquest concepte va permetre el salt de la perspectiva de la "producció" a la de la "productivitat", de l'anàlisi dels equips de treball basats fonamentalment en el treball manual a la dels equips de treball basats principalment en el seu capital intel·lectual.

Per a Peter Drucker, el treballador del coneixement és aquell individu que disposa d'un conjunt de coneixements específics, un "saber", i l'utilitza per treballar; és capaç d'aprofitar les eines i avantatges de la societat de la



informació per a l'aprenentatge permanent i el consegüent progrés tècnic, científic i de benestar social; ja no produeix béns finalistes útils per si mateixos, sinó que produeix nous coneixements, idees, informació. D'altra banda, el treballador del coneixement és un treballador que s'autogestiona (es concentra en la tasca que entén que aporta valor, administra el seu temps i els costos de la seva activitat, assumeix responsabilitat sobre el seu propi desenvolupament i sobre els resultats que genera); per tant, allò que durant un temps s'havia considerat com un dels problemes per resoldre en la gestió dels treballadors, és a dir, l'autonomia, haurà de ser considerat com la més gran contribució de les persones a les organitzacions. Aquesta idea, àmpliament assumida, no ha anat acompanyada de les corresponents adequacions culturals i de pràctiques de relació amb els empleats. Un dels reptes de la gestió de treballadors del coneixement o altrament dits "recursos intel·ligents" (Blanquer, 2004) és que l'organització haurà d'establir els mecanismes o la infraestructura necessaris per integrar aquests productes a l'organització per tal que aportin valor. L'altra gran qüestió que s'haurà de tenir present és que "el salari" ja no serà incentiu suficient sinó que la seva fidelització s'assolirà a través de l'oferiment d'oportunitats per al seu desenvolupament.

Així doncs, les pròpies característiques distintives dels treballadors del coneixement —a banda de la seva habilitat per a l'aprenentatge i la solució de problemes— com ara la individualitat, la necessitat d'autonomia, l'aproximació crítica a la realitat, la consciència de la seva vàlua i la voluntat de ser compensats per aquesta, situats en un entorn laboral competitiu com l'actual, els posen des del punt de vista de l'organització en un nivell alt de vulnerabilitat en relació amb la seva permanència.

En aquest sentit és indiscutible que cal completar el discurs sobre valor que aporten aquests treballadors més enllà de la seva capacitat tècnica. La perspectiva de la gestió del talent incorpora la necessitat de construir compromís amb la cultura i els valors de l'organització com la peça clau per assegurar la verdadera contribució d'aquests empleats als objectius de l'organització.

És obvi que una i altra qüestió estan absolutament vinculades amb el canvi de paradigma: la gestió del talent és molt exigent i, per tant, obliga que s'hi comprometi tota la línia de comandament. Tot passa per la presa de consciència del canvi de la gestió de subordinats a la gestió d'equips; del

control i l'administració del personal al lideratge sobre els col·laboradors; de l'eficiència administrativa en les activitats de gestió de persones a l'eficàcia en els resultats a través de la direcció d'aquestes; i, per tant, les pràctiques de gestió d'aquestes posicions hauran d'incloure elements de motivació, d'apoderament, de compensació i de motivació molt més sofisticats que els que sovint encara s'utilitzen.

En resum, disposar dels "millors" professionals no és suficient si no aconseguim que estiguin motivats, que s'alineïn amb els valors i les finalitats de l'organització o que visquin amb coherència la cultura d'aquesta. Transmetre la cultura, construir compromís o orgull de pertinença, assegurar una determinada actitud en el treball, tenir habilitat per alinear l'esforç individual als objectius de l'empresa i tenir sensibilitat per al desenvolupament personal i professional dels equips, per exemple, són una mostra de la rellevància de totes les posicions de comandament, des de la primera línia fins a les directives.

### **2.3. La gestió per competències**

Actualment ja no és una novetat anunciar que moltes empreses i organitzacions han adoptat en els darrers anys l'enfocament de competències per a la gestió dels seus recursos humans. De fet, aquests models estan presents des de prop dels anys vuitanta a la majoria d'empreses competitives i s'han acabat imposant, tenyint tots els cursos de *management* de recursos humans d'estratègies de formació destinades a la capacitat dels gestors i directius en l'ús d'aquests, i donant, d'altra banda, una important font de recursos a nombroses consultories que desenvolupen la seva activitat a l'entorn d'aquesta matèria. Aquest mateix fenomen l'hem pogut observar en la gestió de les persones en les administracions públiques, que progressivament també estan adoptant aquesta perspectiva.

Sense anar més lluny i en el nostre context, ja en el *Llibre blanc de la funció pública catalana*, publicat el novembre del 2005, es fan una sèrie de recomanacions per conformar un sistema propi de la funció pública, que es fonamenta en tres eixos: una funció pública catalana, una funció pública professional al servei del ciutadà i una funció pública gestionada amb eficàcia. Entre els punts que defineixen l'eix II i III, s'estableixen una sèrie d'orientacions entre les quals destaca l'afirmació que el model de gestió que

es considera idoni per emmarcar els punts esmentats és el de la gestió per competències i que haurà d'incloure totes i cadascuna de les persones que integren l'organització.

D'altra banda, la Llei 7/2007, de l'Estatut bàsic de l'empleat públic (en endavant, EBEP), publicada l'abril del 2007, introdueix en la seva exposició de motius el concepte de *competències professionals* i la seva avaluació com a base per a la construcció d'un model de carrera professional i l'avaluació de l'acompliment.

El concepte de *competència* va ser proposat inicialment per David McClelland el 1973 com una reacció davant la insatisfacció amb les mesures tradicionals utilitzades per predir el rendiment en el treball. Això el va conduir a buscar altres variables, a les quals va anomenar *competències*, que permetessin fer una predicció millor del rendiment laboral. Partint d'estudis empírics va constatar que, per predir de forma més eficient, era necessari estudiar directament les persones en el treball, contrastant les característiques d'aquelles que tenen un èxit particular amb les característiques d'aquelles que no en tenen tant.

La introducció d'aquest terme va significar per a la psicologia, en el context laboral, una revisió de la manera com s'entenen les variables i les seves formes d'avaluació. L'avaluació de competències és un dels enfocaments que més han contribuït a la millora dels processos de selecció, avaluació i desenvolupament de persones en el context laboral. A més, el concepte de *competència* respon molt bé a la situació actual del món laboral, que es caracteritza per un alt nivell de fluïdesa i canvi, amb exigències cada vegada més grans a les habilitats individuals i l'adaptabilitat. D'altra banda, el mateix concepte s'adequa perfectament a la perspectiva de gestió del talent ja que implica l'acció simultània no només de capacitats, coneixements, habilitats i determinades característiques personals sinó que considera amb el mateix rang d'importància tot el sistema volitiu i actitudinal, tots dos directament relacionats amb el sistema de valors.

## **2.4. Concepte de *competència professional***

Hi ha diferents enfocaments del concepte de *competència* i, per tant, diferents definicions del mateix concepte. Fonamentalment podem trobar dues definicions d'aquest terme:

- Característica subjacent en una persona, que està causalment relacionada amb una bona o excel·lent execució de les tasques en un lloc de treball concret i en una organització concreta (Boyatzis, 1982). En aquest plantejament —molt proper a l'enfocament de trets— es considera que les competències s'agrupen en cinc grans grups (Mitrani, Dalziel i Suarez de Puga, 1992): motivacions, trets de personalitat, actituds i valors, coneixements i aptituds i habilitats. Dins d'aquest enfocament les competències s'avaluen a partir de comportaments observables.
- Conjunt de comportaments observables que estan causalment relacionats amb una bona o excel·lent execució en un treball concret i en una organització concreta (Levy-Leboyer, 1996; Pereda i Berrocal, 1999). Des d'aquest enfocament s'entén que perquè algú pugui portar a terme els comportaments inclosos en les competències que conformen el perfil del lloc de treball hi ha d'haver presents una sèrie de components: saber (coneixements), saber fer (habilitats), saber estar (actituds), voler fer (motivació) i poder fer (recursos i mitjans).

Per al plantejament d'aquest treball es proposa l'adhesió a la segona definició del concepte de *competència* proposant-ne una modificació. En concret, s'elimina el *poder fer* perquè entenem que transcendeix allò individual i trasllada el fet a l'organització, i s'hi afegeix el *ser* (trets de personalitat) ja que entenem que una predisposició general a comportar-se d'una determinada manera o a reaccionar d'una forma concreta facilita o dificulta l'aparició de determinades conductes (Solé, Vilert i Hernández, 2003).

En aparença, el concepte de *competència* és un concepte simple però en realitat amaga una certa complexitat. Una de les fonts de confusió respecte al concepte de *competència* és que són entitats multidimensionals. És

important entendre que una competència professional no és una actitud, un coneixement o una habilitat aïllada, ni un conjunt de tot això, sinó que implica l'acció integrada de coneixements, motivacions, actituds, trets de personalitat i habilitats.

A banda d'això, cal fer èmfasi també en el fet que les competències sempre han d'estar clarament contextualitzades, és a dir, perquè siguin observades és necessari que la persona estigui en el context d'acció d'un lloc de treball.

### **3. Cap a un nou model de comandament**

#### **3.1. Les premisses del model**

##### **3.1.1. Abast**

Malgrat que els models de gestió per competències exigeixen un tractament global que afecti tot el col·lectiu de persones empleades, en organitzacions de la grandària de la nostra administració el nombre de persones que ocupen la línia de comandament suposa un col·lectiu tan important que obliga a un tractament diferenciat. A més, la rellevància de la seva activitat laboral i la seva àrea d'influència recomana pràctiques de gestió també 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 en l'organització de l'acompliment d'aquests llocs 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.

D'altra banda, aquest col·lectiu haurà de resultar clau quan es vulguin implementar pràctiques de gestió de persones que siguin conseqüència de noves polítiques o estratègies. Algunes de les iniciatives que posa sobre la taula el nou EBEP (gestió de l'acompliment; gestió de carrera professional; avaluació de les persones, etc.) no tenen la més mínima possibilitat de prosperar si no s'assenten les bases d'un nou model d'exercici del comandament i no es sensibilitza i capacita les persones que han de desenvolupar aquesta funció.

La situació exposada condueix de forma indiscutible al necessari replantejament de la funció del comandament a la nostra administració i a la definició d'un model propi. Arribats a aquest punt, es fa necessari delimitar l'espai d'aquesta funció i fer una breu referència a la figura del directiu públic, tan reivindicada en els darrers anys.

Situats en un sistema públic com el nostre, hem de fer referència necessàriament al que s'ha vingut anomenant *la crisi del paradigma weberianà*

(1993), segons el qual l'acció pública s'administrava a través de dos grans actors: una classe política i una funció pública professional. L'evolució de les democràcies avançades, l'expansió de l'activitat de prestació de serveis públics, l'exigència d'eficàcia i eficiència en l'ús dels recursos públics han conduït a la irrupció d'una nova figura situada entre les dues forces abans esmentades, que neix del model gerencial i que ha estat identificada com a directiu públic.

Mark Moore (1995) considera directiu públic aquella persona capaç de generar valor públic a través de l'actuació en tres esferes interrelacionades, que són:

1. La *gestió estratègica*, que implica la reflexió estratègica i la innovació per a la generació del màxim valor, plantejant-se si és el cas la reformulació de la visió de l'organització.
2. La *gestió política*, que suposa la gestió de l'entorn polític en l'ampli sentit de l'expressió, per assolir l'oportuna legitimitat, suport i recursos
3. La *gestió operativa*, que suposa aconseguir que l'organització (mitjans i recursos), sota la seva autoritat formal, actui de manera eficaç i eficient per a la consecució dels objectius assumint la responsabilitat pels resultats aconseguits.

Ara bé, malgrat que trobaríem alguns solapaments des del punt de vista de les competències professionals vinculades a la dimensió operativa i que probablement hi ha límits difusos de l'escala més alta de la línia de posicions de càrrec en la nostra administració amb aquesta funció *managerial* més complexa, l'objectiu del projecte que es presenta és identificar les competències professionals vinculades a l'exercici del comandament de la funció pública professional. Per tant, hem d'entendre que tota l'anàlisi se centra exclusivament en el conjunt de professionals situats en l'esfera del també anomenat *Civil Service*.

D'altra banda, centrat ja l'àmbit d'anàlisi, cal concretar que l'objecte de l'anàlisi d'entrada ha estat el del personal d'administració i tècnic de la Generalitat de Catalunya, entenent que calia destriar-ne en un inici l'especificitat del model de comandament de col·lectius específics com són els del cos de mossos d'esquadra, bombers, agents rurals, docents no

universitaris i estatutaris.<sup>1</sup> No obstant això, els resultats podrien ser, amb les oportunes adaptacions, perfectament extrapolables a les persones que en l'organització de la Generalitat de Catalunya tenen personal al seu càrrec.

### **3.1.2. Condicions i objectius**

Situat ja l'abast del model, cal dir que a l'hora de plantejar la definició d'un model propi és important tenir present que, seguint també el fil conceptual dels models de gestió per competències així com la majoria de les recomanacions en aquest sentit, el model ha de ser contextualitzat i validat empíricament. Aquest fet obliga que la definició del model sorgeixi a partir d'un exercici d'introspecció i diagnòstic organitzatiu (Longo, 2002) i també de la voluntat expressa d'invertir-hi recursos per tal que sigui correctament validat.

D'altra banda, el model ha de ser coherent no només des d'un punt de vista empíric sinó que s'haurà de situar en el marc d'un model teòric genèric des del qual s'haurà de dirigir l'exercici de reflexió organitzacional.

D'altra banda, a l'hora de definir-lo no cal perdre'n de vista els objectius finals, si no el risc de perdre's en models d'alt rigor metodològic però absolutament ingovernables és molt elevat.

Els objectius de la definició d'aquest nou model han de ser, des d'un punt de vista genèric, la millora de la gestió dels recursos humans i, per tant, haurà d'impregnar tots aquells processos que s'hi vinculen; això vol dir la provisió dels llocs de càrrec, la promoció, la capacitació i el desenvolupament. Per tant, haurà de ser útil per definir cadascun dels llocs de càrrec de la nostra organització, per predir l'èxit de les persones en el seu exercici, per definir eines de desenvolupament i, en definitiva, per ser instrument de referència sempre que calgui avaluar-ne l'acompliment.

Així, acceptades aquestes qüestions prèvies i atenent a la que ha de ser la seva utilitat pràctica, aquest model estarà determinat pels elements següents:

---

<sup>1</sup> Podem veure el detall dels llocs afectats en la taula 1 d'aquest document.



1. Haurà de ser un model concís, fiable i vàlid.
2. Haurà de ser comprensible, d'ample consens en l'organització i assumit per la línia directiva.
3. Haurà d'identificar les competències clau per a l'exercici de la funció del comandament que es deriven de l'assumpció de la responsabilitat com a conseqüència del poder formal que s'exerceix.
4. Haurà d'identificar els perfils de competències per a cada nivell de comandament, establir-ne les exigències de domini necessari i detallar-ne els comportaments associats.

D'altra banda, l'existència d'un model compartit ha de ser un dels elements bàsics en la construcció d'una infraestructura institucional que legítimi aquesta funció, que faci sentir a les persones que ocupen aquestes posicions la pertinença a un col·lectiu significat, haurà de permetre acompanyar el canvi cultural sobre què implica governar equips i gestionar persones per a la consecució de resultats, i impregnar en cascada l'organització del compromís necessari amb els seus valors i la seva missió.

### **3.2. Diccionari de competències professionals per a l'exercici del comandament**

#### **3.2.1. Metodologia**

La construcció d'un nou model exigeix ineludiblement la identificació de competències; en el nostre cas, aquest procés ha derivat en la construcció del *Diccionari de competències professionals per a l'exercici del comandament*.<sup>2</sup>

L'elaboració del *Diccionari de competències*, seguint el que s'ha esmentat en el capítol anterior, es va plantejar com un treball de camp amb la col·laboració d'una part representativa de l'organització, que va venir

---

<sup>2</sup> És de justícia, arribats en aquest punt, reconèixer el paper clau que han desenvolupat Cristina Fumadó, responsable d'Avaluació de Recursos Humans de la Subdirecció que dirigeixo, així com Sílvia Martínez Simón, tècnica psicòloga de la mateixa àrea, en l'elaboració del *Diccionari*.

definida tant per la representativitat de departaments i organismes com d'ocupants i superiors dels llocs de treball a analitzar. Es va plantejar en dues fases:

#### 1. Fase de recollida d'informació

La metodologia bàsica va ser la de l'autoinforme per part de les persones implicades, no sent possible el treball per àrees de resultats ja que el recull que en fa l'organització ara per ara no ho fa possible. Per aquest motiu, les accions de recollida d'informació es van dissenyar per disposar d'informació des de diferents angles de percepció de la funció de comandament. En concret, es van utilitzar les estratègies següents:

- *Focus group*: es van organitzar 3 grups de discussió, un per cada nivell de comandament, amb persones coneixedores de cadascun dels perfil, així com persones que poguessin aportar la visió del nou model de comandament que es pretenia definir i que hauria de respondre a necessitats futures de l'organització.
- Entrevistes personals amb els caps directes, basades en la metodologia del *Repertory Grid*
- Entrevistes personals, basades en la metodologia d'incidentes crítics, a ocupants dels llocs objecte d'estudi, especialment seleccionats segons criteris d'eficàcia.

De la primera fase, se'n va obtenir una primera aproximació al perfil, que es va sotmetre al seu ajust al perfil de competències elaborat per la Direcció General de Funció Pública per als llocs base del grup A (subgrups A1 i A2) i que s'utilitzen en el procés d'entrada a l'organització en la fase d'oposició valorada a través de qüestionari. Obeint a la necessitat que el perfil de competències per al comandament s'integri al mapa global de competències, es va entendre que era imprescindible aquesta anàlisi.

Es va observar un nivell de concordança amb algunes de les competències identificades entre els llocs base i les de comandament, malgrat que responien a nivells de domini diferents i, per tant, es corresponien a evidències comportamentals diferents.

D'altra banda, es van identificar unes competències que apareixien de manera específica per al comandament.

Un cop ajustat, doncs, el primer perfil provisional, es va sotmetre a una segona fase. En la taula següent (taula 2) es pot veure, en la primera columna, el resultat de la primera fase del projecte; en la segona columna, el perfil de competències per als llocs base del grup A (subgrups A1 i A2) i, en la tercera, el resultat de l'ajust del perfil.

Taula 2

Inicials comandament	Competències llocs base (grup A)	Ajust perfil comandament
Integritat	Compromís, servei públic i organització	Compromís, servei públic i organització
Planificació	Organització i planificació	Organització i planificació
Resolució problemes + Presa decisió	Presa de decisió	Presa decisió + resolució problemes
Orientació al ciutadà	Orientació al ciutadà	Orientació al ciutadà
Competència tècnica	Competència tècnica	Competència tècnica
Orientació a resultats	Orientació a resultats i millora contínua	Orientació a resultats + Orientació a la qualitat
Millora contínua + Orientació a la qualitat	Actualització professional	Actualització professional + millora contínua
Treball en equip + capacitat per treballar en xarxa + capacitat per establir relacions	Treball en equip	Treball en equip Treball en xarxa
Comunicar, persuadir, influir		Comunicar, persuadir, influir
Direcció i desenvolupament de persones		Direcció i desenvolupament de persones
Visió estratègica		Visió estratègica
Flexibilitat + gestió del canvi		Flexibilitat + gestió del canvi

## 2. Fase de validació del perfil

Per dur a terme la validació dels continguts de cada perfil professional, es va convertir la informació (les evidències comportamentals de les competències) en ítems d'un qüestionari que va ser emplenat tant per ocupants del lloc com pels seus caps immediats, que van valorar si aquells comportaments identificats eren necessaris o no, i en quin grau, per al desenvolupament de les funcions.

La informació obtinguda es va sotmetre a una anàlisi estadística, que es va centrar en l'anàlisi dels nivells de concordança. Els resultats va ser determinants per a la configuració definitiva del perfil.

En línies generals, es va constatar una alta concordança en la valoració realitzada pels diferents experts quant a estar d'acord respecte a la necessitat que els comandaments mostrin els comportaments especificats, per tal de desenvolupar millor les seves funcions. El perfil en què hi va haver més ítems amb baixos nivells de concordança entre experts va ser el de subdirecció. Analitzant ítem per ítem, es va observar discrepància en aquells comportaments que només realitzen algunes persones que ocupen la posició de subdirecció, però que s'identifiquen com aquells comportaments que es relacionen amb l'excel·lència. Són comportaments més vinculats amb la capacitat d'anàlisi, amb la visió estratègica i amb la participació en el desenvolupament personal de l'equip.

D'altra banda, l'anàlisi més detallada, combinada amb els aspectes més qualitius recollits en les entrevistes, va evidenciar que a la nostra administració es disposa d'una certa diversitat de perfils de comandament dins de les tres categories objecte d'estudi. Per aquest motiu es van definir tres nivells competencials que, en línies generals, correspondrien als tres grans nivells de comandament, encara que no sempre seria una relació unívoca:

- Nivell 1: subdirecció
- Nivell 2: servei
- Nivell 3: secció

Serà la valoració de determinats paràmetres com ara 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 el que permetrà definir de manera concreta cadascuna de les posicions de l'organització.

Es pot veure un exemple d'aquesta gradació en les figures següents en què s'exemplifica per a unes competències compartides des dels nivells base (figura 1) i amb unes d'específiques per al comandament (figura 2).

Figura 1

	Nivell d'accés A-B	Nivell de consolidació A-B	Cap de secció	Cap de servei	Subdirecció
	N5	N4	N3	N2	N1
Organització i planificació	Determina els objectius, fases i prioritats per a la consecució dels objectius propis del lloc	Determina els objectius, fases i prioritats per a la consecució dels objectius propis del lloc	Planifica les tasques concretes que han de desenvolupar les persones de l'equip	Planifica els projectes que es desenvolupen en el servei	Planifica les línies de treball de la subdirecció i coordina els projectes per tal d'aconseguir-les
Treball en equip	Col·labora i es coordina dins d'un grup de treball amb objectius comuns	Col·labora i es coordina dins d'un grup de treball amb objectius comuns, afavorint la integració dels diferents membres	Col·labora amb les persones de l'equip per donar-los suport i actuar de manera resolutiva facilitant la feina dels altres	Participa i s'involucra en projectes que inclouen diversos serveis o departaments, actuant sobre la base de l'objectiu comú	Fomenta el treball amb altres departaments i la participació en projectes multidisciplinaris que requereixen organitzar xarxes matricials per assolir resultats

Figura 2

	Nivell d'accés A-B	Nivell de consolidació A-B	Cap de secció	Cap de servei	Subdirecció
	N5	N4	N3	N2	N1
Direcció i desenvolupament de persones			Organitza les tasques i càrregues de feina de l'equip, tot establint els procediments de treball	Coordina els equips de treball que duen a terme projectes sobre els quals tenen gran autonomia	Dirigeix equips per tal que duguin a terme les directrius polítiques establertes pel departament a nivell operatiu, amb la consecució dels resultats necessaris predefinits
Comunicació, persuasió i influència			Cap a i transmet informació i s'assigura que el missatge rebut és el mateix que l'emès. Comunica la informació rellevant al seu equip i als seus companys	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'assigura que tothom s'orienta als mateixos objectius	Genera impacte quan comunica, perquè domina diferents registres del llenguatge i empra el més adequat a la situació i a l'interlocutor

### **3.2.2. Resultat**

El *Diccionari* es divideix en dues parts: la primera és una graella en la qual es poden veure totes les competències identificades i, en la segona, es relacionen una a una les competències de manera detallada (vegeu l'annex 1).

La graella té com a objectiu que, amb un cop d'ull, es pugui veure tot el model simplificat per tal que la persona que ha de definir el perfil professional d'un lloc concret pugui fer-ne una primera aproximació abans d'entrar al detall de les evidències de comportament pròpies de cada nivell de domini.

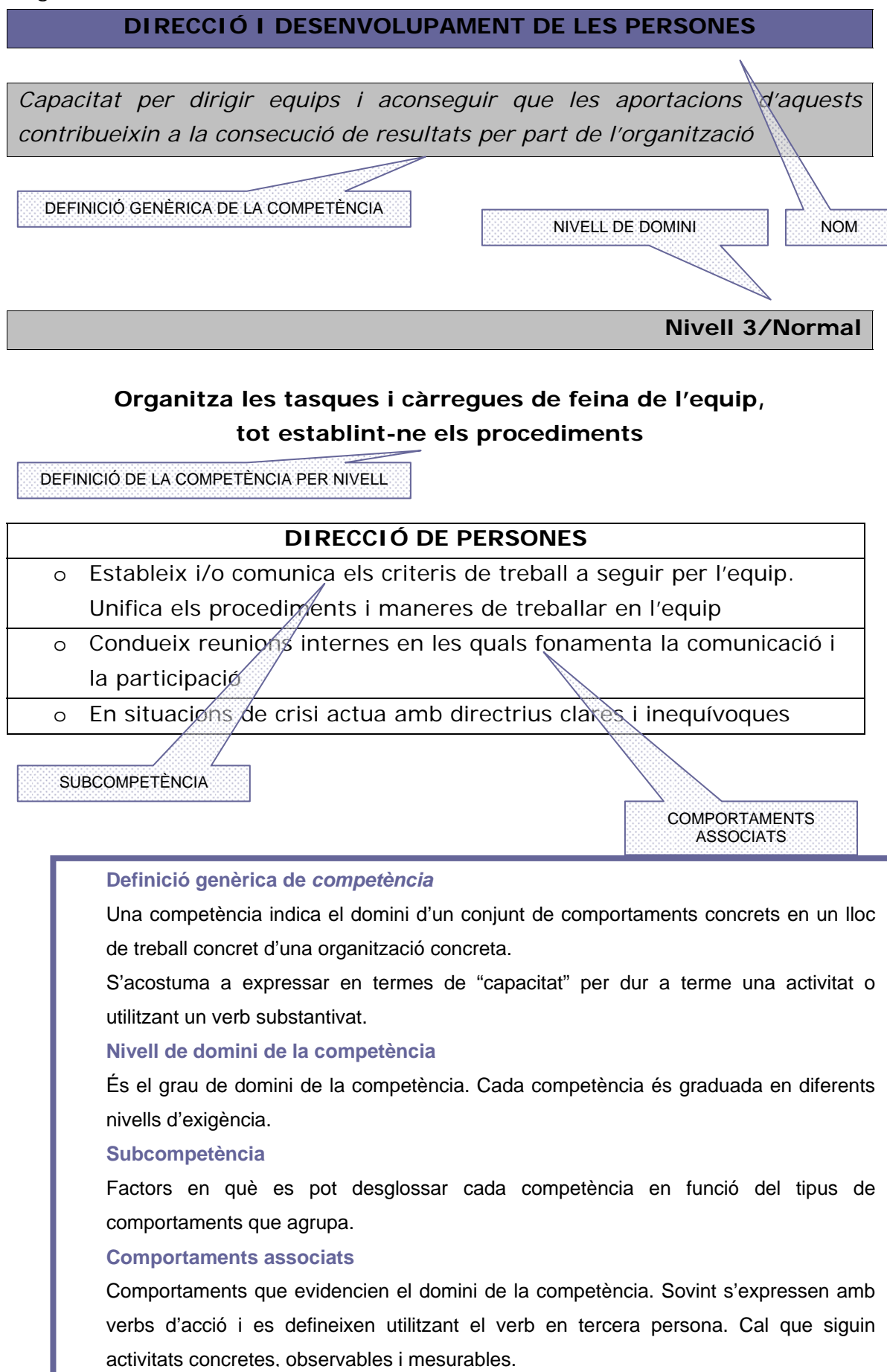
A la segona part, ja hi podem trobar el detall de cada competència, fet que ens permet poder-ne fer una definició més precisa.

L'estructura de la segona part del diccionari és la següent. Per cada competència, trobem la seva definició genèrica i la definició pròpia de cadascun dels nivells de domini. Cada competència es divideix en subcompetències. Trobarem la relació de les evidències comportamentals, classificades en aquestes subcompetències per facilitar els processos de descripció i d'avaluació dels perfils. Podem veure l'exemple parcial d'una competència a la figura 3.

Per cada competència, s'indica en una fitxa al principi del capítol les subcompetències i unes icones que ens permeten identificar-ne la tipologia de competència, en funció del tipus de capacitats que es posen en joc. A l'annex 2 es mostra un exemple complet d'una de les competències de comandament (direcció i desenvolupament de les persones).



Figura 3



### **3.3. El model de comandament per al personal d'administració i tècnic de la Generalitat de Catalunya**

#### **3.3.1. Models teòrics de referència**

A l'hora de contextualitzar tant l'elaboració com els resultats de la fase d'identificació de competències per al comandament en un model teòric de referència, ens trobem amb la manca de models que s'ubiquin en l'espai de l'exercici d'aquestes competències en la funció pública professional. En els darrers anys han proliferat molt els models de competències directives, tant en el nostre país com en d'altres —tant en el context de països de l'OCDE com fora d'aquest—, per anar confegint un model de funció directiva en aquest altre estrat que se situa, com hem vist anteriorment, entre l'esfera política i la també anomenada del *Civil Service* (SC), o si més no, en els casos en què no s'ha aconseguit diferenciar la franja directiva de la resta del SC i dotar-la d'estatut específic propi, en la franja més alta d'aquest sistema (Losada, 1999; Longo 2020).

En aquest sentit, a falta de models més adaptats a tota la línia de comandament en el context de l'Administració pública, ens hem basat en models de funcions directives que s'adaptaven al context de gestió de persones en la societat del coneixement que s'ha exposat en el primer capítol. Els models de referència havien de considerar la gestió dels recursos humans des de la perspectiva de la gestió del talent, partint de la base que la gestió dels treballadors del coneixement implica mobilitzar competències més enllà de les que es posen en joc actualment. Per aquest motiu, en les discussions de grup, en els panells d'experts i en la selecció dels ítems a incorporar, es va introduir aquest plantejament de futur de la gestió de persones, a banda de l'anàlisi de la situació actual.

Models especialment suggerents són els proposats per la Kennedy School of Government de la Universitat de Harvard, citat per Mark Moore (1995); el model de competències per al Senior Civil Service, proposat pel Comitè de Gestió del Civil Service del Regne Unit, anomenat "lideratge per resultats", i, en contextos més propers, el model en el qual es fonamenta el Pla d'entrenament de directius de l'Administració local de la Diputació de Barcelona, que es va elaborar amb la col·laboració de l'Institut de Direcció i

Gestió Pública d'ESADE. Finalment, el model proposat per Chinchilla i Cardona (1998), de l'IESE, també ha estat en els preliminars del model. Aquest darrer, un dels més divulgats sobre competències directives, sorgeix de l'anàlisi empírica resultant de l'aplicació del Qüestionari de competències directives a una mostra de 150 directius (Chinchilla i Garcia, 2001), i proposa que la funció directiva s'ha de referir a tres dimensions: les competències estratègiques, que són les que impulsen la consecució de resultats; les competències "intratègiques", que són les que tenen a veure amb el talent executiu i el lideratge personal, és a dir, amb la capacitat de comunicar el propòsit empresarial i desenvolupar les persones del seu entorn laboral, enfortint els vincles de pertinença i confiança; i, finalment, les competències d'eficàcia personal, que són les que afavoririen l'adaptació saludable de la persona al seu entorn i les que fan referència a l'autogestió personal.

Esmentem aquest darrer model perquè podem contrastar que el resultat de la nostra anàlisi té un alt nivell de concordança, a banda d'una important proximitat conceptual, a tot el que hem esmentat en capítols anteriors.

### **3.3.2. Model final**

Podem veure la representació gràfica del model a la figura següent:

Figura 4



- *El quadrant interior recull les competències professionals definides en els perfils per a l'accés al cos superior i al cos de gestió d'administració de la Generalitat de Catalunya, però en un nivell superior i, per tant, amb una llista de comportaments associats diferent.*
- *El quadrant exterior recull les competències més directament associades a l'exercici del comandament.*

En síntesi, podem dir que el model es compon d'11 competències clau que s'agrupen en 4 clústers, entesos aquests com a agrupacions de competències que incideixen sobre un tipus homogeni de capacitats. Són els següents:

1. *Gestió de la unitat.* Agrupa les 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:

- a. Visió estratègica
- b. Planificació i organització
- c. Orientació a resultats i orientació a la qualitat
- d. 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 els valors organitzatius. Implica:

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

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

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

4. *Influència i relació*. En aquest darrer clúster s'agrupen les competències que es relacionen amb la capacitat de mantenir una relació eficaç i satisfactòria amb el medi. Implica:

- a. Orientació a la ciutadania
- b. Comunicació, persuasió i influència.

Tal com comentàvem, podem observar que, més enllà de la terminologia, la coincidència amb el model proposat per Chinchilla i Garcia és força significativa. En el model que proposem hi ha, però, la voluntat expressa de separar la dimensió que fa referència a les competències intratègiques en dues dimensions. Sobre la base de l'objectiu a què ha de respondre el model i contextualitzat conceptualment en el model de gestió del talent, ens sembla necessari diferenciar la capacitat d'influència i relació dirigida a l'exterior, de la capacitat de generar compromís i adhesió a la cultura i valors de la nostra organització, a través de la capacitat de lideratge i desenvolupament de les persones de la unitat que es lidera.

Seguint amb aquesta línia argumental, el model estableix com a competències crítiques i, per tant, inexcusables a l'hora de definir qualsevol de les posicions de comandament les següents:

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

D'altra banda, amb la finalitat de construir un model de gestió útil als propòsits que es plantegen, aquest ha de ser plausible i governable; per tant, a l'hora de definir cadascuna de les posicions, 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. Una vegada identificades les competències, serà quan caldrà assignar el nivell avaluable (normal, alt o molt alt) per a cadascuna en funció dels paràmetres que ja avançàvem en el capítol anterior:

- Funcions del lloc
- Enquadrament en l'organització o context
- Nivell de responsabilitat del lloc (subdirecció, servei, secció o negociat)
- Nombre de persones que en depenen
- Pressupost a gestionar.

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:

Taula 3

	<b>Nivell 3</b> Normal	<b>Nivell 2</b> Alt	<b>Nivell 1</b> Molt alt
<b>Cap de negociat</b>		No aplicable	No aplicable
<b>Cap de secció</b>			No aplicable
<b>Cap de servei</b>			
<b>Subdirecció</b>	No aplicable		

## **4. Conclusions**

La pretensió d'un model no és cap altra que fer més comprensible, més intel·ligible, una qüestió complexa. El procés ens ha de conduir a un model sintètic però complet a través de la identificació dels elements clau i comuns entre les diverses formes d'expressió d'aquesta realitat. Aquest mètode és el que hem intentat seguir: identificar els elements comuns en totes les posicions de comandament, integrar-les en un model comprensible i que sigui menys complex que la mateixa realitat. No sabem si ens n'hem sortit però, en qualsevol cas, aquest era l'objectiu. El model i els perfils que es presenten cal entendre'ls com el resultat d'un procés rigorós i exhaustiu d'anàlisi dels llocs en la seva configuració actual. No obstant això, cal tenir present la necessitat que l'eina estigui sotmesa a un procés d'avaluació sistemàtic; és important, per tant, redefinir, quan escaigui, els perfils professionals i ajustar-los a la realitat canviant en funció de les necessitats en la prestació dels serveis.

Un model no es defineix en el buit. Respon, com hem vist, a un posicionament conceptual sobre les qüestions bàsiques en què s'emmarca. En aquest cas, el model de comandament se situa en el marc dels models de gestió per competències en organitzacions que els orienten a la gestió del talent; és a dir, en aquells models en què tant el concepte com el tractament que se'n fa incorporen l'adhesió i el compromís a la cultura i els valors de l'organització. Per tant, cal tenir present que la implantació d'aquest model no és un projecte que comença i acaba en una aplicació tècnica; la implantació en si mateixa és una intervenció que pretén provocar canvi.

Per aquest motiu cal tenir cura del procés d'implantació, potenciant una comunicació puntual i transparent, i la participació de tots els afectats ja que són elements tan importants com el mateix sistema tècnic de gestió.

Les resistències són moltes i, d'altra banda, lògiques; superables tan sols amb la voluntat decidida de la direcció i la perseverança de les persones convençudes de la bondat del sistema.

Cal també anar generant complicitats en el camí, demostrant coherència, constància i, sobretot, disponibilitat i proximitat a les persones de l'organització.



## 5. Bibliografia

ALDOMÀ BUIXADÉ, Josep. «L'ordenació dels recursos humans». *Butlletí CEMICAL*, núm. 36, extraordinari sobre l'EBEP, 2007.

BLANQUER, Daniel. «La gestió dels recursos intel·ligents» (article en línia). UOC, 2004. <<http://www.uoc.edu/dt/20371/index.html>>

BYHAM, William C. *Nuevas aplicaciones y tecnologías del Assessment Center*. DDI Ibérica, SA.

CARDONA LABARGA, J. M. «El "gato encerrado" en el desarrollo de directivos». *Capital Humano*, núm. 206, 2007.

CHEESE, P.; THOMAS, R. J.; CRAIG, E. *La organización basada en el talento*. Madrid: Pearson Educación, 2008.

CHINCHILLA, N.; GARCIA, P. «Estudio sobre competencias directivas». *Papers de Formació Municipal*, núm. 79, 2001.

COMISIÓN PARA EL ESTUDIO Y PREPARACIÓN DEL ESTATUTO BÁSICO DEL EMPLEADO PÚBLICO (Miguel Sánchez Morón, presidente). *Informe*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas, Estatuto Básico del Empleado Público, 2005.

DEPARTAMENT DE GOVERNACIÓ I ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES. *Llibre blanc de la funció pública*. Barcelona, 2005.

DRUCKER, Peter. «Knowledge worker Productivity: The Biggest Challenge». *California Management Review*, núm. 1412, 1999.

LEVY-LEBOYER, Claude. *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000, 1997.

LONGO MARTÍNEZ, Francisco. «Modernizar la gestión pública de las personas: los desafíos de la flexibilidad». *Revista CLAD Reforma y Democracia*, núm. 19. Caracas, 2001.

LONGO MARTÍNEZ, Francisco. «El desarrollo de competencias directivas en los sistemas públicos: una prioridad del fortalecimiento institucional». *VII Congreso Internacional CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Lisboa, 2002.

LONGO MARTÍNEZ, Francisco. *Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Barcelona: Paidós Ibérica, 2004.

LONGO MARTÍNEZ, F.; FÉREZ FERNÁNDEZ, M. «La gestió de les persones a les administracions públiques catalanes: principals reptes». *Actes del II Congrés Català de Gestió Pública*. EAPC, 2008.

MOORE, Mark H. *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Madrid: Paidós, 1998.

OCDE *Flexibilidad en la gestión de personal en la Administración Pública*. Madrid: INAP, 1995.

OCDE. *La modernización del estado. El camino a seguir*. INAP, 2006.

PASCUALENA ARTEIDA, José Antonio. «Proposta pràctica per desenvolupar els principis teòrics dels models de gestió per competències». *Actes del II Congrés Català de Gestió Pública*. EAPC, 2008.

PEREDA MARÍN, Santiago; BERROCAL BERROCAL, Francisca. *Gestión de Recursos Humanos por competencias*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, SA, 1999.

RODRÍGUEZ TRUJILLO, Nelson Ph. D. «Selección efectiva del Personal basada en competencias». *XXVII Congreso Interamericano de Psicología*. Caracas, Venezuela, 1999.

SALCEDO FERNÁNDEZ, Antonio. «Crítica de la gestión pura: el reto del neomanagement». *Capital Humano*, núm. 207, 2007.

SOLÉ SANOSA, A; VILERT BARNET, J.; HERNÁNDEZ PADIAL, M. «L'avaluació de competències professionals pel comandament policial en el marc dels cursos de promoció a l'Escola de Policia de Catalunya». *Revista de Seguretat Pública*, núm. 13, 2003.

ULLRICH, Dave. *Recursos Humanos Champions*. Argentina: Granica, 1997.

WAGENSBERG, Jorge. *La rebelión de las formas. O como perseverar cuando la incertidumbre aprieta*. Barcelona: Tusquets editores, 2004.

## **6. Annexos**

## **Annex 1**

COMPETÈNCIES	SUBCOMPETÈNCIES	DEFINICIÓ	N3 NORMAL	N2 ALT	N1 MOLT ALT
DIRECCIÓ I DESENVOLUPAMENT DE PERSONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Direcció de persones</li> <li>Lideratge</li> <li>Desenvolupament de les persones</li> </ul>	Capacitat per dirigir equips i aconseguir que les aportacions d'aquests contribueixin a la consecució de resultats per part de l'organització.	Organitza les tasques i càrregues de feina de l'equip, tot establint els procediments.	Dirigeix i coordina els equips de treball que duen a terme projectes sobre els quals tenen gran autonomia.	Dirigeix equips tot seguint i aplicant les directrius polítiques establertes pel departament a nivell operatiu, amb la consecució dels resultats necessaris predefinits.
COMUNICACIÓ, PERSUASIÓ I INFLUÈNCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Persuasió</li> <li>Comunicació interna</li> <li>Comunicació externa</li> </ul>	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.	Capta i transmet informació, assegurant que el missatge rebut és el mateix que l'emès. Comunica la informació rellevant al seu equip i companys.	Utilitza la comunicació per liderar l'equip, tant si és el propi com si ha estat format per respondre a una necessitat puntual, assegurant que tothom s'orienta als mateixos objectius.	Genera impacte quan comunica, perquè domina diferents registres del llenguatge i empra el més adequat a la situació i a l'interlocutor.
VISIÓ ESTRATÈGICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visió estratègica</li> </ul>	Capacitat per visualitzar cap on s'ha d'orientar l'organització. I tenir una visió a mitjà/llarg termini, identificant oportunitats i implementant i reajustant accions per tal de dirigir l'organització cap els objectius estratègics.	Identifica les fortaleses i àrees de millora pròpies i els condicionants externs, per plantejar cap on ha d'orientar la secció.	Analitza les fortaleses i àrees de millora pròpies, en relació amb les amenaces i oportunitats de l'entorn, per definir maneres d'actuar millors que permetran oferir serveis millors.	Compta amb la visió de com s'ha d'estructurar la subdirecció a mitjà/llarg termini per donar un millor servei a la ciutadania i avançar-se a les necessitats de la societat, perquè explora i cerca informació del sector en fonts d'informació diverses, nacionals i internacionals.
FLEXIBILITAT I GESTIÓ DEL CANVI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilitat</li> <li>Adaptabilitat</li> </ul>	Capacitat per donar resposta a necessitats canviants, reajustant les prioritats i les funcions, i disposició a acceptar nous enfocaments i canvis, evolucionant d'acord amb les demandes de la societat.	Es mostra obert a incorporar canvis que contribueixin a assolir resultats millors.	Facilita que l'equip es mostri obert i disposat a incorporar els canvis per tal d'evolucionar i poder donar resposta a la demanda que fa la societat.	Impulsa i promou canvis en la subdirecció que contribueixen a l'evolució de l'Administració per actuar més eficaçment. Actua com a catalitzador del canvi amb l'equip.
TREBALL EN EQUIP I TREBALL EN XARXA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Treball en equip</li> <li>Treball en xarxa</li> </ul>	Capacitat per col·laborar i participar en grups de treball naturals o definits per tal d'assolir uns objectius comuns.	Col·labora amb les persones de la secció per donar-los suport, actua de manera resolutiva i facilita la feina als altres.	Participa i s'involucra en projectes que abracen diversos serveis o departaments. Es posiciona d'acord amb l'objectiu que s'ha d'assolir, i considera aspectes globals que poden anar més enllà dels del servei o equip propi.	Potencia la cohesió del grup i fomenta la interrelació entre els membres de la subdirecció i del mateix departament o d'altres, així com amb organismes externs, conscient de la necessitat de treballar en estructures matricials. Col·labora de manera proactiva amb la direcció del departament.

COMPETÈNCIES	SUBCOMPETÈNCIES	DEFINICIÓ	N3 NORMAL	N2 ALT	N1 MOLT ALT
PLANIFICACIÓ I ORGANITZACIÓ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificació</li> <li>Organització</li> </ul>	Capacitat per planificar les tasques, les accions i els projectes que s'han de desenvolupar, personalment o per l'equip, per tal d'assolir uns resultats eficaços, és a dir, en el termini adequat, amb qualitat i emprant els recursos necessaris.	Organitza i planifica les tasques concretes que han de desenvolupar les persones de l'equip.	Planifica els projectes que es desenvolupen en el servei.	Planifica les accions que permetran assolir els objectius establerts per l'òrgan de govern.
ORIENTACIÓ A RESULTATS I ORIENTACIÓ A LA QUALITAT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientació a resultats</li> <li>Orientació a la qualitat</li> </ul>	Capacitat per orientar la feina a l'assoliment dels objectius amb la màxima qualitat i amb la menor despesa de recursos possible, en definitiva, amb l'eficàcia necessària per donar un millor servei a la ciutadania.	Conscient que la secció ha de donar resposta a unes demandes concretes, estableix indicatius per fer-ne el seguiment.	Defineix un sistema d'indicadors per conèixer el grau d'assoliment de resultats per part del servei i en fa un seguiment de prop. Fomenta que l'equip faci propostes per incorporar mètodes/processos més eficaços.	Tradueix les directrius polítiques del departament en un pla d'acció operatiu i en fa el seguiment.
ANÀLISI DE PROBLEMES I PRESA DE DECISIONS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitat d'anàlisi</li> <li>Presa de decisions</li> </ul>	Capacitat per analitzar la situació de manera objectiva, explorar les causes i cercar alternatives possibles de solució, per tal de triar la més adequada d'acord amb la situació, les possibilitats d'implementació, les conseqüències que se'n derivin i els riscos associats.	Analitza situacions problemàtiques i/o excepcionals que l'equip li consulta perquè surten de la normalitat; les afronta cercant alternatives no estàndards per resoldre la situació de manera resolutiva, més o menys immediata, per tal de donar-hi resposta i evitar que s'aturi el procés.	A l'hora de prendre decisions analitza prèviament la causa, els possibles escenaris, els riscos i les conseqüències que se'n poden derivar.	Analitza la informació i pren la decisió tenint en compte els objectius a assolir i les conseqüències a curt/mitjà i llarg termini que se'n poden derivar. Sempre disposa d'un pla alternatiu per si es modifiquen les circumstàncies.
ORIENTACIÓ A LA CIUTADANIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientació a la ciutadania</li> </ul>	Comprendre les necessitats de la ciutadania. Orientar les polítiques i dur a terme accions per facilitar l'atenció de les seves demandes i/o necessitats, així com la seva relació amb l'entorn més immediat.	Vetlla perquè l'Administració doni resposta i/o atengui les necessitats i/o peticions de la ciutadania.	Fomenta entre l'equip l'objectiu de treballar amb orientació a la ciutadania, és a dir, per satisfer i atendre les seves necessitats, encara que sigui de manera indirecta quan no hi ha contacte directe amb l'usuari.	Promou l'actitud de servei i les actuacions per respondre a les necessitats actuals i futures de la ciutadania, impulsant mecanismes per conèixer el nivell de servei i el grau de satisfacció percebut.
COMPROMÍS AMB EL SERVEI PÚBLIC I L'ORGANITZACIÓ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificació amb l'organització i el servei públic</li> <li>Integritat</li> </ul>	Compartir els principis i valors de l'Administració pública i actuar amb coherència amb si mateix i amb l'organització.	Es mostra compromès amb el servei públic i aplica els principis que regeixen l'Administració pública en el seu lloc de treball. Fa el que predica, tant a títol personal com professional.	Fomenta el compromís amb el servei públic. Actua com a model per a l'equip, actua sempre amb els mateixos criteris i, per tant, la seva actuació és previsible.	Promou el compromís amb el servei públic involucrant l'equip en els projectes i la missió última del departament i l'organització i fomentant actuacions ètiques.

COMPETÈNCIES	SUBCOMPETÈNCIES	DEFINICIÓ	N3 NORMAL	N2 ALT	N1 MOLT ALT
ACTUALITZACIÓ PROFESSIONAL I MILLORA CONTÍNUA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualització professional</li> <li>Motivació per la millora contínua</li> </ul>	Capacitat i motivació per mantenir al dia el coneixement respecte a l'especialitat pròpia, cercar millors maneres de fer que assegurin una millor qualitat del servei o producte.	Cerca informació sobre les noves tendències en el sector, tant a nivell teòric com d'experiències que es duen a terme en altres departaments, de les quals extreu les conclusions clau i valora si es poden aplicar al seu àmbit d'actuació.	Actua com a referent tècnic en l'equip. Implanta dinàmiques adreçades a compartir el coneixement entre l'equip. Fomenta l'aportació per part de l'equip de noves propostes o reorienta procediments per tal de treballar de manera més eficaç.	Actua com a referent tècnic del seu àmbit professional. Persona clau en la presa de decisions tècniques del servei, en la resolució de problemes complexos de la seva especialitat i en la definició de les línies i dels procediments d'actuació del servei.

## **Annex 2**



## DIRECCIÓ I DESENVOLUPAMENT DE LES PERSONES

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

Cap de secció

Nivell 3 / Normal

**Organitza les tasques i càrregues de feina de l'equip, tot establint-ne els procediments**

### DIRECCIÓ DE PERSONES

- Estableix i/o comunica els criteris de treball a seguir per l'equip. Unifica procediments i maneres de treballar en l'equip
- Condueix reunions internes en les quals fomenta la comunicació i la participació
- En situacions de crisi actua amb directrius clares i inequívokes
- Vetlla per tal que l'equip desenvolupi una feina de qualitat. Avalua la qualitat de treball de l'equip i, quan detecta biaixos, actua per corregir-los
- Involucra l'equip. Dóna explicacions a l'equip per tal d'involucrar-lo, explicant què cal fer, com i per què a l'equip
- Distribueix les tasques que desenvoluparan les persones en funció de les seves fortaleses i de les disponibilitats del moment
- Delega les tasques en membres de l'equip amb qui ha contrastat prèviament la capacitat per dur-les a terme i que, per tant, disposen de la seva confiança
- Participa en la definició de l'equip que li cal per assolir els objectius de la secció
- Unifica la visió global de la secció
- Reconeix els mèrits de l'equip a nivell individual i d'equip
- (-) No assumeix responsabilitats sobre l'equip i hi actua com si fos un membre més
- (-) Mostra un estil de direcció proteccionista i paternalista
- (-) Mostra un estil de direcció autàrquic

### LIDERATGE

- Assumeix el rol de cap d'equip
- En situacions de discrepància en l'equip, mostra un tarannà conciliador que contribueix a mantenir harmonia entre l'equip
- Practica un lideratge participatiu i fomenta el treball en equip
- Assumeix la responsabilitat de l'equip, fins i tot dels errors comesos per algun dels seus membres
- Comprèn el punt de vista del col·laborador, escolta els membres de l'equip i mostra empatia. Respon al col·laborador entenent quina és la seva visió
- Té els criteris clars i els aplica actuant amb coherència
- (-) Mostra preferència per diferents membres de l'equip. Mostra greuges comparatius amb l'equip

### **DESENVOLUPAMENT DE LES PERSONES**

- Assumeix un rol consultiu amb l'equip. Es mostra disponible per resoldre dubtes i consultes. Ajuda les persones de l'equip a resoldre les situacions amb un component tècnic important
- Ensenya-instrueix l'equip tant en metodologia, procediments, com tècnicament; bé sigui personalment o vetllant per tal que ho faci algú de l'equip
- Detecta àrees de millora en les persones de l'equip i actua per ajudar a desenvolupar-les

**Cap de servei**

**Nivell 2 / Alt**

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

**DIRECCIÓ DE PERSONES**

- Aplica diferents estils de direcció segons requereixi la situació i les persones que dirigeix. El seu estil de direcció ajuda al fet que les persones de l'equip aportin el màxim de si mateixes. Mostra sensibilitat per apropar-se a cada persona amb un tracte personal
- Analitza l'equip que té i n'identifica els punts forts i febles
- Traslada 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 a visualitzar la missió al seu equip
- Mostra assertivitat per denegar peticions de l'equip quan valora que no es poden atorgar
- Promou accions per facilitar la integració dels nous membres de l'equip, bé sigui directament o delegant la tasca
- Conduïx reunions efectives (temps i resultats)
- Estableix els graus de decisió que tenen els diferents membres de l'equip o grups de persones
- Assegura que es compleixin els estàndards de qualitat i d'eficàcia de la feina desenvolupada per l'equip
- Estableix mecanismes específics per fomentar la comunicació en l'equip
- Estableix els objectius a assolir entre els diferents membres de l'equip amb resultats i terminis concrets. Avalua l'acompliment i retorna 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
- Respecta la jerarquia i fomenta que es respecti
- Assumeix la responsabilitat de l'equip i les seves errades, si s'escauen
- Assumeix el rol de cap del seu equip davant de conflictes interns i amb altres equips o serveis
- Dóna resposta a l'equip sobre els assumptes gestionats
- Té els criteris clars i actua amb coherència
- (-) Està més orientat a les persones que als resultats del servei

- (-) Se salta el nivell de cap de secció o altres nivells de la jerarquia quan li interessa tractar un assumpte directament amb la persona que el gestiona

## LIDERATGE

- Comunica les directrius a l'equip per tal que disposi d'unes orientacions inicials
- Capta situacions potencialment conflictives en l'equip. Intermedia 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
- Fomenta el treball en equip i la participació per tal que els membres hi aportin idees, solucions i facin propostes
- Dóna confiança a l'equip per treballar amb autonomia. Respecta les decisions de l'equip en els assumptes delegats i sobre aquells en els quals tenen autonomia
- Davant una situació de canvi en l'organització, actua impulsant-lo: hi aporta explicacions, comprèn com ho viuen les persones, aporta informació per reduir les pors, ofereix suport als membres i els dóna reforç i informació que ajuden a consolidar els canvis
- En estructures matricials, exerceix influència en persones que no en depenen jeràrquicament per assolir un objectiu interservei
- Exigeix un rol professional a l'equip. Vetlla per l'acompliment de les funcions atribuïdes i les normes de treball en l'equip
- A nivell tècnic, és un referent per a l'equip
- (-) 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
- (-) No manté sempre i en tot moment un tracte respectuós amb tots els membres del seu equip

## DESENVOLUPAMENT DE LES PERSONES

- Coneix els membres del seu equip, identifica les seves fortaleses i àrees de millora, motivacions i manera de ser. Identifica el que valoren els diferents membres del seu equip
- Identifica les mancances en l'equip i les comunica de manera assertiva. S'implica i participa en el desenvolupament de l'equip
- Delega o proposa encàrrecs de treball als membres de l'equip, contribuint al seu creixement
- Fomenta l'intercanvi d'informació i la gestió del coneixement en el servei. Comparteix la informació amb l'equip fomentant que tinguin una visió global dels assumptes que es gestionen
- Aplica reforç positiu/negatiu als diferents membres de l'equip, i ho fa amb coherència i sempre a partir dels mateixos criteris. Valora les activitats desenvolupades per l'equip i els resultats assolits

**Subdirector/a**

**Nivell 1 / Molt Alt**

**Dirigeix equips tot seguint i aplicant les directrius polítiques establertes pel departament a nivell operatiu, amb la consecució dels resultats necessaris predefinitos**

### **DIRECCIÓ DE PERSONES**

- Transmet directrius a l'equip incorporant sempre el perquè o la finalitat última. Fa suggeriments al seu equip, en lloc de donar ordres
- Actua amb un rol conciliador quan es produeixen discrepàncies entre persones. Resol situacions difícils amb persones de l'equip, cedint en allò que es pugui a canvi de concessions per part de l'altre
- Aplica diferents estils de direcció, en funció de la persona i la situació. És hàbil en la direcció de persones
- Aporta reforç positiu/negatiu en funció de la resposta de la persona, de la situació i del resultat. Aplica el reforç en el moment necessari
- Atorga autoritat al cap de servei per tal que l'equip el reconegui. Respecta la jerarquia, donant-hi suport quan vol tenir un efecte de reforç sobre el missatge que pugui transmetre algun altre càrrec de la subdirecció
- Coneix l'equip: les seves competències, què els motiva, etc. Delega la gestió d'assumptes a les persones que sap que els poden desenvolupar satisfactòriament i en fa el seguiment per assegurar l'assoliment d'objectius
- És conscient del rol que ha d'assumir. L'actitud amb l'equip no és ni gaire pròxima ni gaire distant. Actua amb fermesa davant negligències. És estricta en l'afrontament dels problemes i flexible amb les persones
- Coordina equips aconseguint la seva màxima efectivitat
- Periòdicament es reuneix amb l'equip. Dirigeix les reunions de manera eficaç
- Vetlla perquè s'atorgui el reconeixement merescut a la tasca de dirigir persones dins la subdirecció. Transmet la importància de la tasca de la direcció de persones en el conjunt de la jerarquia de la subdirecció. Prioritza la direcció de persones; per això hi dedica temps. Té consciència que la direcció de persones realment forma part de la seva responsabilitat i actua conseqüentment
- Estableix objectius, sistemes d'avaluació de l'equip i exigeix resultats. Retorna informació a l'equip sobre el grau d'assoliment d'objectius. Dialoga amb els col·laboradors sobre com és de satisfactori el seu acompliment
- Informa de com es valora la feina de l'equip. Explica el que vol i el que espera de les persones, i els demana un grau determinat de qualitat en l'exercici de les seves tasques. És exigent en l'acompliment de les funcions de les persones, incorporant un esperit crític

- Fomenta el bon clima entre l'equip
- Planteja propostes de recursos humans per al seu equip
- Contribueix a ajudar l'equip a superar les possibles dificultats de relació que puguin sorgir amb altres comandaments

## **LIDERATGE**

- Actua per tal de ser model de referència d'altres membres de la subdirecció. L'equip i els agents amb qui es relaciona valoren el seu prestigi professional
- Assumeix els errors de l'equip com a propis i comparteix els reconeixements públics
- Contribueix a un clima de treball positiu en l'equip. Contribueix a tenir un equip més cohesionat, més competent, que assoleixi més resultats. Estableix complicitat amb les persones de l'entorn
- És capaç de generar un sentiment de compromís de l'equip amb el projecte col·lectiu. Implica, dinamitza i motiva les persones de l'equip dins el projecte
- La seva actuació facilita que altres comandaments s'alineïn amb la seva visió de l'organització i hi comparteixin una missió comuna (dins el mateix departament o dins la Generalitat de Catalunya globalment)
- Lidera el projecte en totes les àrees: tècnica, recursos humans i comunicació
- Té credibilitat i rigor a l'hora de treballar

## **DESENVOLUPAMENT DE LES PERSONES**

- Fomenta que el mateix equip cerqui propostes d'actuació i de millora efectives
- Aplica polítiques que ajudin a créixer les persones de l'equip, tant a nivell personal com professional
- Avalua l'equip sense crear barreres o reticències
- Manté sistemàticament canals oberts de comunicació amb l'equip
- Confia en l'equip un cop els reconeix la competència. Delega per tal que els membres de l'equip assumeixin les pròpies responsabilitats i prenguin decisions. Deixa créixer professionalment les persones
- Reconeix públicament les bones actuacions de l'equip i fomenta que també ho faci tota la cadena de comandaments que en depenen
- Organitza l'entorn per fomentar la polivalència professional
- Crea sistemes per compartir el coneixement. Fomenta la creació de comunitats o equips d'aprenentatge