

***La gestió per competències als
llocs de treball de comandament
de les policies locals***

Màster de Direcció estratègica de la seguretat i policia

Alumne: Antonio Jurjo Sanmiguel

Tutor: Carles Mendieta

ÍNDIX

1. Justificació del projecte	Pàg. 1
2. Metodologia	Pàg. 2
2.1. Estudar dels diferents models organitzatius generalistes	
2.2. Estudar els diccionaris de competències o models de funcions directives.	
2.3. Realitzar un treball de camp	
2.4. Explotació de les dades dels qüestionaris i elaboració d'un PERFIL professional	
2.5. Elaboració de bases per a una proposta formativa	
2.6. Elaboració de bases per a un model de selecció de talent	
3. Models organitzatius	Pàg. 3
3.1. Evolució històrica.....	Pàg. 3
3.2. Influències dels canvis tecnològics. Antecedents gestió per competències.	Pàg. 6
3.3. Escoles que van estudiar el fenomen	Pàg. 7
3.3.1. Conductisme	
3.3.2. Escola Francesa. El constructivisme	
3.3.3. Escola alemanya	
3.3.4. Model del Regne unit. Anàlisi funcional	
3.3.5. L'experiència Belga. SELOR. Oficina de selecció de l'administració	
3.4. Definició i classificació de les competències	Pàg. 11
3.5. La gestió per competències avui en dia	Pàg. 16
3.6. L'impacte en les polítiques de RRHH.....	Pàg. 20
3.7. De l'organització jeràrquica al lideratge a les organitzacions. Els rols professionals que han d'aplicar les competències	Pàg. 23
3.7.1. Els efectes de la jerarquia en l'organització	
3.7.2. Els moderns models culturals i organitzatius i tipus de lideratge	
3.7.3. El model matricial	
3.7.4. El lideratge des de la perspectiva del Model Europeu d'Excel·lència	
3.7.5. Els nous reptes de l'economia emergent: innovació i creativitat. El lideratge emprenedor	
3.8. El mapa del talent	Pàg. 28

3.9. La projecció de futur del model de competències	Pàg. 30
3.8. Evolució legislativa i regulació diferents nivells d'administració.....	Pàg. 31
3.8.1. La Unió europea	
3.8.2. L'Estat	
3.8.3. Competències de la Generalitat de Catalunya	
4. Objectius del treball	Pàg. 35
4.1. Objectiu principal	
4.2. Objectius secundaris	
5. La gestió per competències a l'administració pública.....	Pàg. 35
5.1. Anàlisi general	Pàg. 35
5.2. El model d'avaluació de desenvolupament	Pàg. 40
5.3. La Carrera professional i les expectatives del funcionari.....	Pàg. 41
5.4. Experiència a l'àmbit de l'UE	Pàg. 42
5.5. L'experiència a l'àmbit de la Generalitat de Catalunya.....	Pàg. 47
5.6. L'experiència l'àmbit de les Corporacions locals i la DIBA	Pàg. 50
5.6.1. El diccionari general de competències	
5.6.2. Funcions directives comunes	
6. Accions a implementar	Pàg. 53
6.1. Definir funcions del Cap i comandaments de policies locals	Pàg. 53
6.1.1. Les funcions del Cap de policia local	
6.1.2. Les funcions dels comandaments intermedis	
6.2. Definir un diccionari de competències.....	Pàg. 54
C.1. Competència estratègica. Gestió eficient recursos públics	
C.2. Competència estratègica. Orientació de servei a la ciutadania	
C.3. Competència de funció directiva. Direcció de persones	
C.4. Competència de funció directiva. Desenvolupament de persones	
C.5. Competència de funció directiva. Gestió i lideratge del canvi a la policia	
C.6. Competència de funció directiva. Treball transversal prestació de serveis	
C.7. Competències de la funció directiva. Visió estratègica local	
C.8. Competències qualitatives tipus transversal. La comunicació interpersonal	
C.9. Competències qualitatives de tipus transversal. La presa de decisions	
C.10. Competències qualitatives de tipus transversal. La influència i la persuasió	

6.3. Definir rols professionals adequats per en aquests llocs de treball	Pàg. 59
6.3.1. Liderar	
6.3.2. Comunicar	
6.3.3. Avaluar	
6.3.4. Actuar transversalment	
6.3.5. Construir relacions	
6.3.6. Portaveu	
6.3.7. Innovar	
6.3.8. Formar	
6.3.9. Desenvolupar	
6.4. Realitzar un treball de camp	Pàg. 60
6.4.1. L'objectiu	
6.4.2. La hipòtesi	
6.4.3. Formulari	
6.4.4. La pregunta	
6.4.5. Variables	
6.4.6. La mostra	
6.4.7. El nivell de confiança	
6.4.8. Pre-test	
6.5. Exposició i anàlisi Resultats del treball de camp	Pàg. 62
6.6. Elaboració d'una proposta de perfil professional per als Caps de la Policia Local de Catalunya.....	Pàg. 70
6.7. Elaboració d'una proposta de perfil professional per als comandaments intermedis de la Policia Local de Catalunya.....	Pàg. 70
6.8. Elaboració d'una prioritziació de rols professionals per als Caps de la Policia Local de Catalunya.....	Pàg. 71
6.9. Elaboració d'una prioritziació de rols professionals per als Comandaments intermedis de la Policia Local de Catalunya	Pàg. 71

6.10. Elaboració proposta de les bases per a les accions formatives i de carrera professional	Pàg. 71
6.10.1. Accions formatives que s'ofereixen en l'actualitat.	
6.10.2. Altres mitjans alternatius de formació que serien idonis.	
7. CONCLUSIONS	Pàg. 74
8. AGRAÏMENTS	Pàg. 77
9. BIBLIOGRAFIA.....	Pàg. 79
10. WEBGRAFIA	Pàg. 80
11. ANNEX.....	Final

1. Justificació del projecte

D'un temps ençà es pot detectar una demanda per part de l'opinió pública en el sentit que serien necessaris canvis organitzatius a l'administració pública per millorar-ne la gestió i prestar un millor servei al ciutadà. Des d'algunes veus que critiquen l'índex o ràtios de funcionaris per 1000 habitants fins a d'altres que demanden una estructura menys vertical i jeràrquica, per intentar assolir una major flexibilitat i més proximitat en la gestió.

Les administracions intenten evolucionar des de models gerencials cap a models de *governança* en què la participació dels ciutadans a la via pública és més molt més intensa, alhora que requereixen de major transparència i proximitat en la presa de decisions.

Per una altra banda, de vegades els propis funcionaris es queixen de la pròpia organització a la qual estan sotmesos, que sovint no és racional i no està orientada a la resolució dels problemes dels ciutadans i, en definitiva, a assolir la seva satisfacció. Els treballadors arriben a percebre l'administració com a una pesada màquina en què, es faci el que es faci, sempre s'acaba en el mateix lloc i això genera desmotivacions i pèrdua d'identificació del treballador amb l'organització i els valors que aquesta hauria de transmetre. No hi ha una previsió normativa de suficients mecanismes d'avaluació de la feina feta i de compensació per l'esforç en el lloc de treball i s'acaben fent compensacions lineals no orientades a resultats.

Hi ha hagut diferents intents legislatius des de la Llei de reforma de l'any 1994 fins a l'EBEP, aprovat a través de la Llei 7/2007, que tot i marcar-se aquests objectius, entre d'altres, no han conduït a donar resposta en aquesta demanda.

La realitat de les policies locals de Catalunya no és diferent. La regulació bàsica prevista a la LO 2/1986, de 13 de març i desenvolupada per la Llei catalana 16/1991, de 10 de juliol, estan basades en models d'organització totalment jerarquitzats, segurament heretats del model militar que impregnava tota la funció pública prèvia a la Constitució de 1978 i, especialment, a l'exercit com no podria ser d'una altra manera, però que va projectar la seva organització envers les estructures de les policies.

Val a dir que les policies són potser un dels sectors de l'administració que més incidència directa té sobre la ciutadania en les seves decisions quotidianes i que, per tant, més han d'evolucionar cap aquests models descentralitzats i horitzontals de decisió i de funcionament en xarxa. Aquesta responsabilitat de millora i adaptació és competència immediata dels comandaments intermedis i als Caps d'aquests Cossos, que hauran de disposar de les capacitats, habilitats i coneixements necessaris (competències) per dur-los a terme.

Caldria, doncs, plantejar-nos si un sistema basat en la gestió per competències podria ser idoni per ser aplicat de forma integral: des del reclutament o selecció passant per la definició de perfils competencials per als llocs de treball, per posteriorment poder fer l'avaluació d'acompliment del lloc i atribuir en aquest resultat alguna mena de recompensa o reconeixement en forma de carrera professional vertical o horitzontal.

En aquest treball ens centrarem en les dues primeres etapes, és a dir, estudiarem si la gestió per competències podria millorar els mètodes de reclutament i, de forma especial, en la definició del perfil professional idoni, per als Caps i els comandaments intermedis de la Policia Local, per a la qual cosa es durà a terme un treball de camp amb els responsables polítics i comandaments de diferents policies locals de Catalunya.

2. Metodologia

2.1. Estudiar els diferents models organitzatius generalistes. Es farà un repàs de les diferents formes organitzatives de les empreses i organitzacions al llarg de la història, des de la societat industrial fins als nostres dies.

2.2. Estudiar els diccionaris de competències o models de funcions directives que hi puguin ser d'aplicació. S'estudiarà amb especial deteniment el diccionari de competències i rols dels directius de la Diputació de Barcelona, per aplicar-los als directius de la policia local.

2.3. Realitzar un treball de camp respecte d'un grup d'onze policies locals de Catalunya, de grandària mitjana, per intentar determinar el perfil i rols professionals que a judici dels responsables polítics, dels Caps de Policia i

dels comandaments intermedis, haurien de tenir els llocs de treball de Cap de policia i els de comandament intermedi.

- 2.4. Explotació de les dades dels qüestionaris i elaboració d'un PERFIL professional. Es farà una explotació de les dades a través de full de càlcul de forma que es pugui arribar a un perfil professional idoni per a Caps de Policia i comandaments intermedis. Tanmateix es farà una valoració de les diferents òptiques amb què veuen aquests perfils els diferents grups que contesten el qüestionari.
- 2.5. Elaboració de les bases per a una proposta formativa. D'acord amb les necessitats derivades del perfil obtingut i tenint en compte el gap de desfasament de formació existent, s'intentaran aportar propostes en la línia de millora del rendiment del treballador per assolir l'excel·lència.
- 2.6. Elaboració de bases per a un model de gestió del talent. S'intentarà aportar idees per arribar a un major alineament entre les necessitats de l'administració per donar resposta adequada a les demandes dels ciutadans i els processos de selecció dels quals han de sortir els candidats adequats.

3. Models organitzatius

3.1. Evolució històrica

Les primeres teories al respecte de l'organització del treball, de caire científic, naixen als estats Units d'Amèrica, entre finals del segle XIX i principis del segle XX, com a conseqüència que la demanda havia deixat de créixer de forma constant, al igual que ho va fer la demanda de treballadors.

- a) El model de Taylor. Els llocs de treball i en general el treball es dissenyen en funció de les necessitats de les màquines, amb accions molt especialitzades, de molta destresa, com a integrants d'un engranatge mecànic. Aquestes

especialitzacions són per a tota la vida, segons va exposar Frederick W. Taylor qui menystenia els canvis repetits de feina. No existeix una millor manera de fer les coses que *l'estàndard*, que ha de ser pres com a referència.

Avui dia, aquesta situació encara es dona parcialment en algunes cadenes, com les de menjar ràpid, en què els treballadors reben una fèrria supervisió directa, fins i tot en la relació amb el client.

Segons els principis de Taylor, el directiu era qui ha de pensar, dissenyar i planificar i controlar, mentre que únicament reservava per al treballador la parcel·la de l'execució, que està fortament definida en estàndards o Protocols que inclouen els moviments del treballador i el temps de resposta, els quals eren avaluats a través d'observacions i elements de mesura.

Això li permetia dissociar les tasques en elements fragmentats repetitius, que facilitaven l'obtenció d'un *estàndard* d'actuació. Les persones aquí únicament eren mà d'obra o *efectius* que atenien les màquines a través treballs descrits fins al més mínim detall. Això en facilitava la instrucció, supervisió i substitució.

- b) La Teoria clàssica d'organització, defensada per Fayol, Mooney i Urwick, significava també un estil mecànic de funcionar, de dalt a baix i la divisió del treball basada en l'especialització.
- c) Las burocràcies. Els treballadors duen a terme les tasques administratives que tenen assignades seguint normes i procediments, com si fossin màquines. Deia Max Weber que aquest sistema incrementava la precisió, celeritat, exactitud i eficiència.
- d) El Fordisme. Propugnava que tot havia de ser estàndard i normalitzat i introdueix la cinta transportadora com a element innovador de transformar l'Organització del treball.
- e) L'Escola de las Relaciones Humanes. Superat ja el primer quart del segle XX, en base a uns estudis realitzats a la planta de Hawthorne de l'empresa *Western Electric Company* i també com a reacció al Taylorisme, es van començar a associar les condicions de treball amb la productivitat, especialment el factor de relació entre els treballadors, que tenia més

incidència en l'eficiència respecte del producte final que no pas les condicions ambientals o laborals, com per exemple la il·luminació, la fatiga o la ventilació. Sorgeix el concepte de capital humà o cost humà a l'organització i l'interès per motivar-los en la seva feina, com per exemple a les teories de Maslow, McGregor o Herzberg.

- f) *L'Ohnisme*. Propugna la conveniència d'equips de treball amb persones polivalents amb l'objectiu d'assolir una producció igualment en sèrie, com les anteriors, però més flexible i amb productes diversificats. Un exemple va ser la fàbrica Toyota, amb els principis de *l'autonomació* i del *just a temps* (producció de baix cap a dalt per fer més eficients a les persones i recursos) a través d'equips multifuncionals, als quals s'atribueix unes funcions i responsabilitats compartides, amb marge de decisió sempre que s'acompleixin els estàndards de qualitat. Aquesta teoria projecta reagrupar tasques per assolir l'eficiència i la productivitat desitjada.

- g) L'escola sociotècnica . Sorgeix com a reacció a la sensació d'alienació de la intel·ligència que començaven a sentir els treballadors (només executaven i es veien com a màquines); aquesta teoria evoluciona cap al respecte als aspectes més humans i les persones, però conjugant-los amb els aspectes més tècnics de la producció.

- h) L'experiència sueca. Sorgeix com a una proposta d'autonomia controlada, pensant en les persones, per intentar assolir una diferència competitiva incloent-hi una variació en l'oferta. L'exemple de l'empresa Volvo que deia que els seus vehicles eren millors perquè els treballadors eren més feliços. Els treballadors eren multifuncionals i participaven en el control de qualitat, decidien sobre imprevistos i compartien aprenentatges.

- i) Les Conclusions de la Comissió SCANS. Aquesta comissió va elaborar l'informe per a Amèrica 2000, sobre quin tipus de formació necessita el món laboral i que ha de ser proveït per les escoles; calia determinar si els joves en finalitzar el sistema educatiu obligatori a Estats Units estaven preparats per satisfer les exigències de les empreses. Es va crear la Secretaria per a la realització de les Competències Necessàries, amb l'objectiu de fer aquesta avaluació. La conclusió va ser que més del 50% no tenien aquests coneixements i la secretaria va establir quins havien de ser "els coneixements

pràctics del lloc de treball”, que consistien en certes competències, destreses i qualitats personals que exigia la pròpia tasca: els alumnes, en acabar el cicle, hauran de llegir prou bé com per poder entendre i interpretar diagrames, directoris, manuals, documents, taules, gràfics i especificacions a més de destreses de redacció per a la preparació de correspondència, etc. S’hi destaquen qualitats personals com la responsabilitat, autoestima, sociabilitat, autocontrol i integritat i honradesa.

3.2. Influències dels canvis tecnològics. Antecedents de la gestió per competències

A finals del segle XX i principis del XXI es produeix un acusat desenvolupament de les TIC (tecnologies de la informació i la comunicació), fins al punt que passem de la denominada societat industrial a la societat “de la informació” (comissió europea 1996) o “del coneixement” (OCDE 1998). La forma més important de generar riquesa passa a ser a través de la generació de recursos intangibles; el coneixement i la seva gestió s'erigeix en el recurs estratègic principal de la societat global (Grant, 1996).

Atesa la lentitud que caracteritza la creació d'intangibles (Castillo, 2001), la construcció d'aquesta nova societat del coneixement precisa d'un canvi previ en el comportament de tots els agents socials, que han de participar activament en un nou sistema d'aprenentatge continuat o *learning Organization*. Caldrà crear una nova societat de la innovació i el coneixement o *the learning region* que plantejaven Bianchi i Kluzer, 1997.

Es tractava d'entorns de treball amb un creixement no lineal, sinó dinàmic, que requerien d'organitzacions més àgils, flexibles i planes, en què els llocs de treball són alhora especialitzats, però menys i molt més versàtils. Predominaran les organitzacions intel·ligents, on els treballadors han d'estar al dia respecte del seu entorn competitiu, fins i tot ser capaços d'anticipar-se als canvis i adaptar-se a l'evolució de les qualificacions i, per sobre de tot, ser capaços de copsar les expectatives del seus clients (Castillo, 2003).

Aquest model de societat altera les carreres professionals, que ja no seran típicament verticals sinó que hauran de ser més laterals o horitzontals i fins i tot en *espiral*.

Alguns autors com Rastrollo i Castillo, 2003 o Aguirre, Castillo i Tous, 2003, vénen a assenyalar les característiques del canvi introduït per la societat del coneixement:

- a) Simplificació dels nivells de la jerarquia organitzativa, amb estructures més planes i, per tant, descentralització de decisions.
- b) Organització del treball al voltant de les demandes i necessitats dels clients i proveïdors (no sistemàtica)
- c) Organització al voltant d'equips de persones d'alta capacitat interconnectats en xarxa com a unitat bàsica d'execució de la feina, la presa de decisions i les retribucions en funció de resultats obtinguts.
- d) Posar l'accent en les competències de les persones (cerca d'habilitats socials) més que en l'especialització funcional; persones capacitades, emprenedores i polivalents que, sobretot, siguin capaços d'integrar-se en equips diferents i assumir rols diversos.
- e) Promoure el compromís organitzatiu dels treballadors, deixant de banda els clàssics controls, recorrent a la confiança mútua, a través de la interiorització, per part d'aquests, dels valors i objectius organitzatius (en la definició dels quals han participat).
- f) Lliure flux d'informació en el si de l'organització.
- g) Orientació al client (satisfacció) i reducció del temps de desenvolupament del producte.
- h) Estratègies de cooperació i aliances amb clients i proveïdors, sense renunciar a l'especialització (diferenciació respecte a competidors).

3.3. Escoles que van estudiar el fenomen

3.3.1. Conductisme

En destaca Boyatzis i el seu model gerencial. Parteix de la persona que fa bé la seva feina (gerent) i a partir d'aquí es defineix el lloc de treball. Para l'atenció a l'acompliment. La competència seria una habilitat que

reflecteix les capacitats de la persona i descriu el que aquesta pot arribar a fer, sense que necessàriament ho faci.

3.3.2. Escola Francesa. El constructivisme

Bertrand Schwartz n'és el principal referent i postula que s'han de tenir en compte les persones. A diferència dels conductistes (acompliment), hi inclou, expressament, les persones que tenen un baix nivell educatiu i proposa la seva participació en els processos. Reclama que primer de tot s'han de detectar les disfuncions de l'organització per poder introduir canvis en les relacions laborals, ja que sense aquest pas previ les actuacions disminuirien la motivació.

3.3.3. Escola alemanya

La formació professional alemanya diferencia entre una competència *formal* (o assolida a través del sistema educatiu); de la competència *real*, que es basa en l'experiència i que s'adquireix en el lloc de treball. A la societat industrial i fins al primer quart del segle XX la formació professional tenia com a objectiu el desenvolupament de les capacitats professionals, enteses com a coneixements, destreses i aptituds en relació amb una determinada professió.

A la dècada dels anys 60, del segle passat, els plans d'estudi van evolucionar des de les capacitats professionals cap la *qualificació* (canvi quantitatiu), que aleshores ja incloïa a més de les competències abans esmentades, la flexibilitat i l'autonomia i en pocs anys evolucionaria cap al concepte de competència com a *procés global d'aprenentatge* (canvi qualitatiu), plantejat des de la pròpia administració (Consell d'Educació). S'hi inclou també com a necessàries en el model la participació dels professionals, una nova organització del treball i la necessitat de planificació.

Aquesta evolució és conseqüència de la necessitat de donar resposta a l'evolució de l'entorn, plasmat en múltiples transformacions tècniques, econòmiques i socials.

3.3.4. Model del Regne unit. Anàlisi funcional

La teoria prové de l'escola de pensament funcionalista en la sociologia i va ser aplicada a Anglaterra per identificar competències laborals (NVQ - National Vocational Qualifications - i parteix de la identificació dels objectius principals de l'organització en relació amb l'entorn (descriu productes, no processos i importen els resultats, no tant com es fan les coses). És un enfocament de treball per pretén acostar-se a les competències requerides mitjançant una estratègia deductiva.

La NVQ al respecte dels rols, valora com a fonamentals la gestió, organització i resultats de les tasques, la gestió de situacions imprevistes i l'ambient i condicions de treball. Les actuacions de l'administració no responen a demandes concretes a través de Plans d'estudi, sinó que defineixen uns "nivells professionals", que no són altra cosa que una definició concreta i exacta del que seria una actuació eficaç del treballador en un àrea concreta. Per assolir aquest nivell no cal desenvolupar, com dèiem, un Pla d'estudis determinat, sinó superar una avaluació davant d'un centre de qualificació, que és NVQ (Consell Nacional de Qualificacions Professionals), la qual es pot fer fins i tot en el propi lloc de treball. Aquest sistema va adquirir prestigi a finals del segle passat, cap al 1990.

L'avaluació es basava en la superació de mòduls o *unitats de competència* que són conductes concretes que una persona que treballa en sector determinat ha de ser capaç de fer.

El civil service, d'acord amb un estudi de D. Famharm i S. Horton publicat el 2000, té el 80 % dels departaments i agències que funcionen amb un model basat en competències.

3.3.5. L'experiència Belga. SELOR. Oficina de selecció de l'administració

Bèlgica porta ja un decenni amb el procés de reforma de l'administració pública, amb una nova visió de la gestió pública. La SELOR és l'Oficina de Selecció de l'Administració Federal de Bèlgica, un òrgan independent en el si de l'administració, que té com a missió esdevenir una organització experta en el reclutament i selecció de candidats a l'administració pública, que han de tenir una clara orientació al client/usuari.

En concret s'ocupa del reclutament, selecció i orientació basats en competències, sota demanda de l'administració convocant. Col·labora activament en l'elaboració d'una política integrada de recursos humans i d'assoliment d'un alt grau de professionalisme i d'orientació al client/usuari, amb total respecte a les regles deontològiques.

L'avaluació del candidat es realitza a través de competències i de CSA (**Competency Scan Advanced**). Comprèn quatre proves que mesuren diferents competències: *Business Analysis* (raonament numèric); *Business Understanding* (raonament verbal); *Business Strategy* (raonament abstracte) i *Business Attitudes* (qüestionari de personal).

Es materialitza a través tests dirigits, per ordinador, respecte de fins a vint-i-cinc competències es pot escollir les proves que es consideren més idònies en funció del perfil buscat, així com el contingut i el nivell de dificultat adaptat per a quatre nivells de funció, utilitzable per a tots els nivells de l'administració, on els resultats es calculen automàticament (objectius), amb accés immediat als informes resultants.

SELOR té un paper dinàmic en la recerca de talent, de forma que transmet una imatge positiva de l'administració als candidats i ha esdevingut el referent per als candidats que cerquen una ocupació a l'administració, que treballa en base a la gestió per competències.

3.4. Definició i classificació de les competències

Seguint Boyatzis (1982), definirem la competència com *una característica subjacent en una persona, que està causalment relacionada amb una actuació reeixida en un lloc de treball*. El desenvolupament de competències *no és un concepte abstracte sinó que es tracta d'encaixar les capacitats de la persona treballadora amb les demandes de treball i les de l'entorn de l'organització*. Les competències són objectives en tant que tenen conseqüències externes, en conductes comprovables i observables, però són també subjectives en tant que necessàriament han de ser avaluades per una persona (percepció).

Les organitzacions, avui en dia, requereixen de treballadors altament capacitats, però alhora aquestes persones també han de ser polivalents i versàtils, capaços d'integrar-se en equips diferents en moments diferents, és a dir, capaços d'exercir rols diversos adaptant-se amb rapidesa als canvis. Paral·lelament, han de ser capaços de desplegar un ampli ventall d'habilitats socials, imprescindibles per a una adequada interacció amb la resta d'equip i clients/usuaris (Rastrollo i Castillo, 2003).

És per això que les competències s'erigeixen en l'element clau al voltant del qual gira la gestió del capital humà. Caldrà tornar a definir els processos formatius amb l'objectiu de generar i transmetre coneixement de forma permanent i de millorar les habilitats organitzatives i socials dels treballadors (Bermúdez i Castillo, 2000).

Hem de dir, doncs, que una competència no és una habilitat o una actitud aïllada, sinó la concurrència d'una forma coherent i harmònica de diferents aspectes bàsics per a l'acompliment del lloc de treball. (Li Boterf, Barzucchetti i Vincent, 1993).

Podem distingir entre comportaments esporàdics i habituals (Cardona i Chinchilla, 1999). Tot i que els comportaments esporàdics, com per exemple tenir una idea brillant, poden influir decisivament en la tasca del treballador, realment els que més ens interessa avaluar són els comportaments habituals, ja que són precisament aquests els que ens donaran una projecció o seran predictius al respecte de comportaments futurs del treballador.

Boyatzis (1982) va fer els primers estudis sobre competències directives, a través de l'anàlisi dels comportaments d'un grup de directius que havien assolit l'èxit al seu lloc de treball. Va proposar un total de vint-i-un tipus de competències, agrupades en cinc clústers: competències de direcció de metes i acció, de lideratge, direcció de recursos humans, direcció de persones (subordinats) i de relació amb uns altres.

Per la seva part, Levy-Leboyer (1997) i Mitrani, Dalziel i Suárez (1992) van identificar les següents: raonament estratègic, lideratge del canvi, gestió de les relacions, flexibilitat, introducció de canvi, sensibilitat interpersonal, delegació, treball en equip i transferibilitat.

Vargas, Casanova i Montanero (2001) les van classificar en dos tipus: les de caire individual (sistematització, proactivitat, disposició a l'aprenentatge, capacitat de decisió, de control, flexibilitat i adaptabilitat, creativitat i consciència crítica) i les de caire social (capacitat de cooperació, de comunicació, actitud solidària, respecte i responsabilitat).

McClelland l'any 1973, va començar a utilitzar aquest concepte a l'empresa privada amb l'objectiu de demostrar que l'èxit professional no és conseqüència únicament de qualitats fixes com les aptituds i personalitat sinó també el saber estar, el voler fer i el poder fer. La competència és un conjunt de comportaments observables que porten al treballador a desenvolupar de forma eficaç i eficient un lloc de treball concret en una organització determinada (Pereda, Berrocal i López, 2002).

Bunk, 1994 distingeix entre:

- a) Competència tècnica. Inclou els coneixements i destreses que permeten el domini com a expert de les tasques i continguts del seu àmbit de treball.
- b) Competència metodològica. Inclou la capacitat de reacció en aplicar el procediment adequat davant dels problemes que es plantegin. També inclou la capacitat per transmetre les experiències adquirides.
- c) Competència social. Inclou el saber col·laborar amb altres persones de forma comunicativa i constructiva, amb un comportament orientat al grup i la cooperació personal.

- d) Competència participativa. Saber coadjuvar en l'organització del seu lloc de treball i l'entorn de treball, decidir i assumir responsabilitats.

Le Boterf, 1996, requereix, la presència conjunta de:

- a) Saber. Són els coneixements o la capacitat tècnica. A l'administració pública, sovint s'identifica amb la idoneïtat específica per ocupar el lloc de treball.
- b) Saber Fer. És l'adequat maneig dels recursos (habilitats).
- c) Voler fer. Implica un factor de motivació de la pròpia persona però concretada en una decisió subjectiva de l'individu cap a una determinada acció.
- d) Poder fer. L'entorn de mitjans i recursos condicions de manera important l'efectivitat de l'individu.

Echeverría, 2002, distingeix entre:

- a) Competència tècnica (SABER). Estar en possessió dels coneixements específics del seu àmbit, que li permeten ser-ne un expert.
- b) Competència metodològica (SABER FER): Saber aplicar els coneixements a situacions laborals concretes, utilitzar procediments adequats a les tasques pertinents, solucionar problemes de forma autònoma i transferir amb enginy les experiències adquirides a situacions noves.
- c) Competència de participació (SABER ESTAR). Estar al cas de l'evolució del seu l'entorn laboral, amb predisposició a la cooperació i comunicació interpersonal (grup).
- d) Competència personal (SABER SER). Tenir una imatge realista d'un mateix, actuar de forma coherent amb les conviccions pròpies, prendre decisions, assumir responsabilitats i relativitzar les frustracions.

ISFOL (Institut per al Desenvolupament de la Formació Professional dels treballadors d'Itàlia) l'any 1995 distingia entre:

- a) Competències bàsiques. Aquelles bàsiques i imprescindibles per accedir a un lloc de treball.
- b) Competències tècniques. Aquelles que serien necessàries per exercir les funcions i rols propis d'un lloc de treball.

- c) Competències transversals. Aquelles que són necessàries perquè la persona s'integri en l'entorn laboral del lloc de treball.

Vetllant, I. 1997, amb l'objectiu de discernir en quines competències ens interessa invertir des del punt de vista cost-benefici, distingeix entre:

- a) Competències que es poden entrenar fàcilment (pensament analític);
- b) Competències que són mitjanament difícils d'entrenar (iniciativa)
- c) Competències que són difícil d'entrenar (autoconfiança o flexibilitat).

L'institut IESE (Escola de direcció d'empreses de la Universitat de Navarra), va realitzar una proposta sobre competències directives que va ser molt ben acollida per la doctrina. Aquesta proposta va sorgir d'un estudi empíric consistent en l'aplicació del *Qüestionari de Competències Directives*, a una mostra de 150 directius (Chinchilla i García, 2001) i que inclou les següents:

- a) Competències *estratègiques*. Representa la capacitat estratègica del directiu i la seva relació amb l'entorn *extern* de l'organització i l'assoliment de resultats econòmics. S'hi inclouen la visió de negoci, la resolució de problemes, la gestió de recursos, l'orientació al client, la xarxa de relacions efectives i la negociació.
- b) Competències *intratègiques*. Representa la capacitat executiva i de lideratge en relació amb l'entorn *intern* de l'empresa, que ha de permetre el desenvolupament dels treballadors i incrementar el seu compromís i confiança en l'organització. S'hi inclouen: la comunicació, l'organització, l'empatia, la delegació, el *coaching* i el treball en equip.
- c) Competències *d'eficàcia personal*. Estaríem davant dels diferents hàbits que faciliten la relació del treballador amb l'entorn i mesuren la capacitat d'autodirecció, que és imprescindible per dirigir amb èxit a altres treballadors. S'hi inclouen: la proactivitat (iniciativa, creativitat i autonomia personal), l'autogovern (la disciplina, concentració i autocontrol), la gestió personal (gestió del temps, de l'estrès i del risc) i el desenvolupament personal (l'autocrítica, l'autoconeixement i el canvi personal).

Altres autors es refereixen a la necessitat d'identificar les competències clau o **core competences**:

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

Un altre tipus de classificació en funció de la seva aplicabilitat i especificitat organitzacional en:

- a) Competències corporatives de l'organització, comunes a tots els càrrecs i les línies de negocis;
- b) Competències comunes d'un àrea, gerència o línia de negocis;
- c) Competències de famílies de càrrecs amb responsabilitats similars i
- d) Competències específiques del càrrec.

En general fan referència a les capacitats del treballador com a una eina que s'ha de desenvolupar i millorar de forma continuada per obtenir un millor rendiment i satisfacció del client. Ara bé, aquestes competències han de basar-se en les competències de la pròpia organització, com el model organitzatiu, l'estil directiu i de comandament o el propi model de gestió de RRHH (es requereix que siguin descentralitzats i propers als llocs de treball).

Cada organització tindrà les seves pròpies competències organitzatives i també poden variar algunes de les qualitatives. Per això els models no són automàticament traslladables d'una organització a una altra. Un cop hàgim determinat el manual de competències de la nostra organització, haurem d'assignar les competències de cada perfil professional. Immediatament després establim una gradació o nivell de desenvolupament de cada competència necessari per a cada lloc de treball, a través d'un nivell llindar i un

d'excel·lència; el recorregut entre tots dos serà el *gap* que el funcionari haurà de salvar per assolir la carrera professional (Plans de desenvolupament individual, etc.). En l'elaboració haurem de tenir cura de permetre la participació dels treballadors per no allunyar-nos de les seves expectatives de carrera professional, cosa que ens permetrà una alineació d'objectius per ambdues parts.

Les competències lligades als coneixements s'obtindran a través de l'adquisició de noves dades de la realitat, amb informació quantitativa o qualitativa. La transmissió d'aquests coneixements no és, però, un procés automàtic.

Les actituds són aquelles motivacions que una persona té enfront de l'acció. El desenvolupament d'actituds adequades requereix d'un procés de formació que capaci a la persona per anticipar les conseqüències de les seves accions i omissions.

Les habilitats són aquelles capacitats operatives que faciliten l'acció. El desenvolupament d'habilitats requereix d'un procés d'entrenament.

L'èxit en l'acompliment no dependrà únicament de dissenyar una bona estratègia, sinó que a més requerirà d'una bona implementació posant en pràctica les competències necessàries i els rols professionals adequats. Es tracta de tenir molta cura del “com” fem les coses sense descuidar el “què fem”. La mentalitat ha de ser d'entrenador o coach i no únicament de Cap, Pablo Cardona (desembre 1999, IESE 21). Per això, a les valoracions són molt importants els *com*, ja que si només ens centrem en els resultats els treballadors només s'acabaran preocupant d'això i no del procés a través del qual s'han assolit aquests resultats. Si volem incidir en el desenvolupament de competències hem d'incidir en els processos, en el “com”.

3.5. La gestió per competències avui en dia

L'evolució cap a la gestió per competències en les administracions públiques significaria un nou estadi, és a dir, passar del model gestió del lloc de treball o dels models en què prima l'estratègia, els processos interns o la planificació, al

model de *gestió de les persones* (gestió per competències), que permetrà una millora contínua en les organitzacions i els seus resultats. L'organització haurà d'incorporar les persones (capital humà) com a l'element central de la seva estratègia corporativa, cosa que li permetrà disposar d'uns treballadors més preparats, flexibles i polivalents i una millor gestió del coneixement organitzatiu. La gestió per competències s'ha de basar en un acord o consens entre organització i treballadors, que tracta d'assolir els objectius amb la implicació, participació i el desenvolupament dels treballadors.

És un instrument de recursos humans que ens permetrà alinear el capital humà, a través del foment de del desenvolupament professionals, amb els objectius i resultats desitjats per la pròpia organització.

La figura de l'avaluador és clau ja que ha de planificar, organitzar i dirigir des d'un model de lideratge i de direcció predeterminat per l'organització.

Hi ha factors que han provocat aquesta evolució en la forma d'afrontar les polítiques de recursos humans com la globalització del mercat, el desenvolupament tecnològic, l'augment de l'exigència en els clients/usuaris, l'augment de la competència (a l'entorn privat) amb la consegüent necessitat d'innovació, la creixent importància del factor humà directiu com a valor afegit a les empreses, per fer-les més dinàmiques i el creixent interès pels valors socials.

El paradigma de les competències creix en importància i aplicabilitat en diverses parts del món, tot i que al nostre país encara és mínima i és més present a les organitzacions amb majors recursos econòmics (té un cost econòmic rellevant i de recursos). S'emmarca en una visió estratègica i implica un canvi organitzatiu integral (cal posar al dia els processos generals de l'organització i dotar de directrius les diferents àrees que siguin concordants amb el Pla estratègic o Pla d'actuació de l'organització i que permetin assolir les metes establertes) i afecta, per exemple, la selecció, l'avaluació, la retribució o el Pla de carrera. L'evolució cap en aquesta sistema és notablement més difícil en organitzacions que mai no han vinculat oferta formativa i necessitats dels treballadors, que no estan acostumades a processos avaluadors o bé que no inclouen algun sistema d'entrevista o de valoració de capacitats en el reclutament.

S'hauran d'establir paràmetres concrets de conducta per als treballadors (competències), que seran conegudes per aquests (transparència) i avaluables i que permetran un *alineament* entre les metes, valors i cultura organitzacionals i les expectatives dels treballadors, als quals se'ls ofereix una millor expectativa de desenvolupament professional (plans de carrera) que inclogui la promoció vertical o horitzontal. Cada treballador participarà en la identificació del seu nivell competencial i coneixerà amb total el desenvolupament de competències que ha de dur a terme per assolir la seva expectativa professional. El treballador participarà activament en la implementació i en la presa de decisions de tots els processos en què participi i que tinguin relació amb el seu desenvolupament i activitat en l'organització.

Posa l'èmfasi a assenyalar què conductes concretes són necessàries per aconseguir els resultats, a diferència de la tradicional tendència a controlar només l'aparició del resultat. Esdevé, doncs, una *guia* per a qui s'integri a un lloc de treball, que disminueix la incertesa que genera el no saber què és el que s'espera que realitzi o, en el cas d'una possible avaluació, significa que no només es tenen en consideració les conductes que s'efectuen deficientment, sinó que es mostra la forma adient d'acompliment.

Permetrà una millor gestió del potencial dels treballadors (talent), als quals se'ls podran assignar noves responsabilitats en funció de les seves competències. Cal posar l'accent en l'aprenentatge, en la capacitat per part dels treballadors de les competències que encara no ha desenvolupat i que resultin necessàries (cada lloc en tindrà les seves). No obstant això, la innovació del sistema rau que moltes d'elles es presentaran com a transversals a d'altres llocs de treball, cosa que permetrà al treballador, si les domina, la possibilitat de canviar a un altre lloc (flexibilitat i polivalència), deixant aparcades les històriques *àrees funcionals o departaments*.

Els plans de capacitatció s'efectuaran a partir de les competències que puguin ser objecte d'un fàcil entrenament i que generaran sentiment d'autoestima en assolir-les.

Aquest model, representa també un alternativa interessant per comprovar o avaluar els coneixements que no han estat adquirits a través de l'ensenyament reglat, sinó per exemple a través de l'experiència i permet evitar situacions

simultànies de recursos humans saturats o sobrecarregats i de recursos ociosos.

Aquest model també resulta molt útil per al reclutament, en basar-se en la definició de perfils professionals i també per a la posterior integració cultural i productiva del candidat.

Hi ha dos grups de competències que s'han obert pas com a decisius en la funció directiva de l'administració pública actual: les competències relacionals i les competències digitals.

Pel que fa a les competències relacionals o competències transversals de relació, hem de dir que s'han convertit en cabdals en qualsevol empresa de serveis i per això també en les modernes administracions públiques, com a ens eminentment prestadores de serveis. En general quan s'avalua una persona per ocupar un lloc de treball, a banda de les competències tècniques i de quantitat de saber acumulat (coneixements), també s'haurà d'avaluar les seves vessants més social, la de la seva capacitat d'interactuar amb altres persones, a través de les seves habilitats, comportaments i actituds (component psicològic de la qualificació).

Per definir les competències relacionals podríem acudir a la que fa G. Bunk respecte de la que ell denomina *competència social*, representada en el saber col·laborar amb altres persones de forma comunicativa i constructiva, a més de mostrar un comportament orientat a la entesa entre els integrants del grup.

Algunes de les competències més importants o comunes a tots els llocs de treball recollides per tots els autors són de relació:

- Orientació al client/usuari;
- La comunicació, que és el pilar més important de les relacions interpersonals, millora el clima laboral intern i per tant la productivitat i la relació amb el client extern (sinèrgia) i la percepció que aquest darrer té de l'organització (imatge).
- El lideratge, que genera major grau de satisfacció entre els treballadors, tot augmentant-ne la capacitat de retenció de talent de l'organització i disminuint-ne l'absentisme.

Pel que fa a les competències digitals, hem de tenir en compte el marc en què ens movem, amb una societat del coneixement, amb la influència de les TIC que requereixen d'una competència digital afegida, complementària de les clàssiques. Cal una adaptació necessària a l'entorn i d'anticipació a la realitat del futur. Esmentarem ara les 8 competències bàsiques que, des de la consultora *RocaSalvatella*, es consideren imprescindibles per fer la transformació cap al present i futur digital:

- Coneixement digital. Capacitat per desenvolupar-se professional i personalment en la economia digital.
- Gestió de la informació. Capacitat per buscar, obtenir, avaluar, organitzar i compartir informació en contextos digitals.
- Comunicació digital. Capacitat per comunicar-se, relacionar-se i col·laborar de forma eficient amb eines i en entorns digitals.
- Treball en xarxa. Capacitat per treballar, col·laborar i cooperar en entorns digitals.
- Aprenentatge continu. Capacitat per gestionar l'aprenentatge de manera autònoma, conèixer i utilitzar recursos digitals, mantenir i participar de comunitats d'aprenentatge.
- Visió estratègica. Capacitat per comprendre el fenomen digital i incorporar-ho en la orientació estratègica dels projectes del seu organització.
- Lideratge en xarxa. Capacitat per dirigir i coordinar equips de treball distribuïts en xarxa i en entorns digitals.
- Orientació al client. Capacitat per entendre, comprendre, saber interactuar i satisfer les seves demandes.

3.6. L'IMPACTE de la gestió per competències en les polítiques de RRHH

Significa un canvi de paradigma en el sentit que es deixa de percebre els càrrecs o llocs com a unitats fixes, per passar a identificar les capacitats del treballador, que podran ser utilitzades de manera transversal, en el sentit que si serveixen per a un lloc de treball també ho seran per a molts altres, encara que sembli que no tenen una relació directa.

La gestió per competències sorgeix com una alternativa per disposar d'una *visió integral* de la gestió dels RRHH, que hauria de fer coherents entre sí els diferents processos productius:

a) Reclutament i selecció de personal: Fa servir nous mètodes i tècniques enfocades a identificar comportaments que la persona hagi tingut en el passat i que ens puguin permetre de predir la seva actuació en el futur, en relació amb el lloc al qual aspira. Es tractaria de disposar d'un catàleg de perfils de competències que inclogués tots els llocs de treball de l'organització, amb una descripció específica i concreta de les competències, que concreti conductes que hauria d'acomplir la persona seleccionada. Actualment, les proves intel·lectuals, les d'habilitats específiques, els qüestionaris de personalitat, els test projectius o l'entrevista psicolaboral estan sent complementats amb determinats *assessment* de competències, a través de panells d'experts i l'aplicació d'inventaris de conductes reeixides, la qual cosa augmenta l'eficiència de la selecció de personal (Fernández i Baeza, 2001).

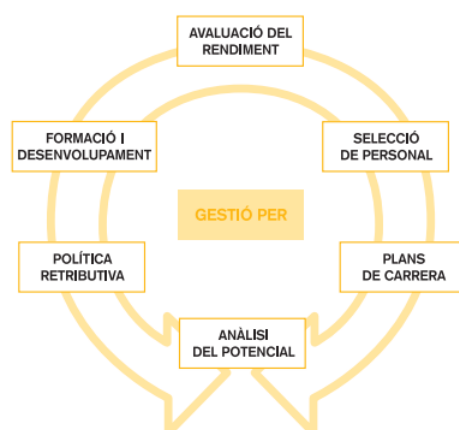
Es tracta d'un procés inductiu que tracta de trobar el candidat que més s'ajusti al perfil de competències requerit per a un determinat lloc o càrrec. Així, té sentit la tècnica de comparació de perfils que permet determinar quins són els desfasaments existents entre les competències demostrades per la persona seleccionada per al càrrec i les que realment requereix l'organització. Això permet, a través d'un procés d'inducció, conèixer amb més exactitud els dèficits detectats, centrar-se en el seu reforç i evitar reforçar aspectes ja consolidats, disminuint notablement el temps de preparació (Wood & Payne, 1998).

Procés d'avaluació. Es posen en relació el perfil de competències requerits per al lloc específic, des d'on s'obtenen les conductes que manifesten la presència d'aquestes competències i el grau d'acompliment del treballador. Comptarem amb paràmetres perfectament mesurables (comportaments concrets), que disminueixen les resistències del treballador a ser avaluat (transparència en els ítems/comportaments), per la qual cosa el rol de l'avaluador és definir què nivell de conducta és el més freqüent en un treballador i no jutjar qualitativament el seu compliment. (Fernández i Baeza, 2001)

Capacitació. La capacitació se centrarà en aquells aspectes i comportaments que el treballador no va acreditar a l'avaluació, de forma que serà una actuació específica, que abordarà exclusivament les àrees febles del treballador, aconseguint un estalvi d'energia, temps i recursos econòmics. S'actuarà de forma prioritària sobre les competències de fàcil entrenament, assolint avenços concrets i ràpids, sota una dinàmica favorable d'anàlisi cost-benefici.

Promoció i desenvolupament. És una de les àrees més beneficiades per aquest model, ja que permet realitzar una comparació directa entre càrrecs o llocs, a pesar que per la seva naturalesa funcional poden diferir molt uns d'uns altres, ja que tot i ser presents les mateixes competències no necessàriament ho han de ser en el mateix nivell. Permet fer ajustos. En aquest concepte es basen la gestió del talent, el coaching i el desenvolupament executiu mitjançant plans de desenvolupament professional. (Fernández i Baeza, 2001)

També permetria incentivar mitjançant l'assoliment dels estàndards de competència, la qual cosa resultaria més equitativa, ja que la retribució econòmica estaria directament relacionada amb l'aportació que aquesta persona en particular representa per a l'organització (Fernández & Baeza, 2001).



Font: www.proje.cat. Projé pitagora

3.7. De l'organització jeràrquica al lideratge a les organitzacions. Els rols professionals que han d'aplicar les competències

3.7.1. Els efectes de la jerarquia en l'organització

En les empreses aquest sistema s'institucionalitza a través de l'organigrama. És un disseny que no s'adapta prou bé a la complexitat de les empreses perquè no en reflecteix la realitat de l'estructura organitzativa. Per una altra banda, dificulta la comunicació horitzontal i el desenvolupament general dels processos que defineixen l'activitat. Acostuma a desenvolupar confusió i a afavorir els jocs d'aliances i de poder i generar un conjunt de relacions informals, segons Karen Stephenson. Aquest autor arriba a afirmar que les empreses i organitzacions *necessiten superar el concepte d'organigrama formal –la mentida corporativa- per investigar les xarxes informals de transmissió del coneixement dintre d'una organització*. Succeeix que les persones som irritable i alhora creatius i per això sovint no seguim les normes i tenim tendència a situar-nos-en al límit. Hi ha quatre xarxes clau: la xarxa social, la xarxa laboral, la xarxa d'innovació i la xarxa d'experts. Cadascuna d'elles té el seu propi codi i la seva pròpia manera d'evolucionar.

Samuel A. Culbert i John Ullmen són autors d'un dels llibres que més hi aprofundeixen *Don't Kill the bosses!* en el qual consideren l'estructura jeràrquica com a un factor positiu del desenvolupament de les organitzacions ja que determina mecanismes molt concrets per assegurar les responsabilitats de les persones. Ara bé, Segons Mercè Sala, les relacions jeràrquiques creen una dinàmica de domini i subordinació que perjudiquen l'eficàcia i l'eficiència en l'acompliment dels objectius de l'organització. Així, Culber i Ullmen han identificat fins a cinc efectes negatius que les relacions jeràrquiques produeixen en les organitzacions: deformació de la comunicació, corrupció de les polítiques internes, treball en equip fictici, desmotivació del personal i foment d'una responsabilitat basada en "fugir d'estudi".

La jerarquia, com a model autoritari de direcció juntament amb les estructures piramidals que ho complement estan un clar procés de decadència. Estem davant d'una evolució del *managment* cap al *lideratge*.

Segons Mulcahy els líders han d'oferir als seus empleats una visió completa de cap a on camina l'organització, ja que *els rols de comandament i control no són suficients*.

Aquest lideratge l'hem d'entendre com *dirigir i orientar*, és a dir, conduir un conjunt de persones però en base a les seves pròpies idees, habilitats i personalitat. Tot i la necessitat de disposar d'una visió global de l'empresa amb una estratègia a llarg termini, paradoxalment ens veiem obligats a prendre decisions a curt termini. Cal crear sistemes i models que permetin delegar responsabilitats en el dia a dia, ja que com deia Warren Bennis *el manager administra; el líder innova. El manager accepta l'estatus quo; el líder el desafia*.

En la mateixa línia quan John Sculley explica les seves experiències en els equips directius d'empreses tant importants com *Pepsi* i *Apple* i defineix el lideratge com aquell model directiu que utilitza com poder aglutinant el valor de les seves idees, ja que *el líder pot ser, també, un seguidor i un igual, algú que ofereix inspiració i no els seus dogmàtics punts de vista*.

Liderar no és manar (actitud que freqüentment no demostra autoritat, sinó insolvència i complex d'inferioritat) sinó conèixer les expectatives i habilitats dels treballadors al teu càrrec i ser capaç d'alinejar-les amb els objectius de l'organització. És inspirar als membres de l'equip en el marc d'un ambient de confiança. Howard Garder deia que *el lideratge no només ha de satisfer les necessitats dels seguidors, ha d'eleva-los i conduir-los a un judici diferent*.

Els líders han de ser els responsables, consellers i educadors. Com deia Tom Peters, *els grans líders són grans desenvolupadors de talents*. El mateix autor esmenta que *un bon lideratge és igual a un bon "mentoring"*, terme que introdueix Homero en L'Odissea quan Ulises, que es preparava per a anar a la guerra de Troia, va confiar en el seu amic Mentor perquè fos el tutor del seu fill i hereu mentre ell havia d'estar fora, presumiblement durant molts anys, tal com recull Mercè Sala.

En absolut hem d'identificar el líder amb el mite d'un heroi que arriba a una determinada empresa per a salvar-la d'un negre i incert futur. McKinsey Quarterly van demostrar en el seu estudi que els nous líders de diferents

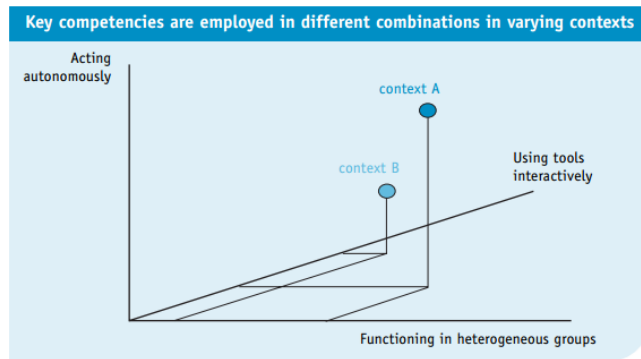
empreses, en cap cas van aconseguir igualar els resultats dels seus predecessors, més aviat al contrari.

Aquest concepte de líder no neix sinó que es pot desenvolupar a través de programes específics amb sessions molt participatives que ajudaran al futur líder a descobrir les seves pròpies capacitats de lideratge, a través del treball en equip i de diferents models com els consells de líders del món real o els exercicis de *role playing*. Segons expressava Anne M. Mulcahy, *necessitem persones que vulguin aprendre*.

3.7.2. Els moderns models culturals i organitzatius i tipus de lideratge

El treball ha deixat de ser un mer factor de producció, com la terra i el capital, perquè el que les empreses gestionen i gestionaran cada vegada més és intel·ligència i capacitat humana. Per tant, es tracta de desenvolupar el talent d'aquestes persones. Per això és imprescindible que la vessant del coneixement sigui dinàmica, que s'adapti i millori de forma permanent, perquè el món corre ràpid (Tom Peters deia que *si no pots millorar estàs acabat*).

Es requereix d'un aprenentatge continu i adonar-se que el talent és identitat i diversitat. Les organitzacions que donen suport al talent estan evolucionant des de sistemes jeràrquics basats en el control a sistemes més difusos basats en la confiança. L'organigrama piramidal en el qual la cúspide donava ordres i instruccions, a través de funcions i protocols ben definits a tota la resta de subordinats està en decadència. Anem cap a organitzacions del tipus matricial en la qual s'entrellacen les funcions convencionals i les responsabilitats per activitats o projectes concrets.



Font: www.oecd.org/edu/statistics/deseeco

Entre el model jeràrquic i el matricial tenim el model *emprenedor*, que integra un sistema de serveis professionals que s'ofereixen als diferents projectes i que s'estructuren a partir d'unitats de negoci. A poc a poc s'està abandonat l'organigrama unitari cap a una descentralització del sistema, amb una inversió de la piràmide per facilitar que la permeabilitat de les demandes dels clients i l'agilitat en la resposta en aquestes. Així, les unitats de negoci se situaran molt més a prop del client i crearan valor per a l'empresa.

L'organització empresarial basada en el model jeràrquic, hegemònic encara avui en dia en la majoria d'empreses, té el seu origen en les organitzacions militars, que posteriorment va patir una adaptació a les grans empreses industrials. Requerien de gestionar moltes persones (efectius) en un marc en què la tecnologia tenia una clara hegemonia respecte dels treballadors (persones). Aquest model responia a la Cultura Funcional caracteritzada per un respecte escrupolós a la cadena jeràrquica i a les normes, que també va tenir el seu trasllat a les administracions públiques que centren la seva forma de treball en la normativització i el control en ares d'una suposada seguretat jurídica.

3.7.3.El model matricial

Ens permet d'entrellaçar l'activitat quotidiana amb la cultura del projecte, molt més intensa i concentrada en el temps amb un objectiu molt acotat i únic. Requereix un lideratge participatiu en el qual es deleguin funcions i responsabilitats entre els integrants de l'equip, en ares a la cohesió. És el model de xarxa, segons Mercè sala, *formada per un conjunt de nusos, que*

representen les unitats de decisió, que estan interrelacionats entre tots ells. La Cultura de Xarxa concep l'organització com un conjunt d'empreses que col·laboren a través de la cadena de valor per produir i lliurar productes i serveis al client. Val a dir que aquesta cultura de xarxa avui en dia és prou governable gràcies a l'actual agilitat per a explotar i processar la informació.

3.7.4. El lideratge des de la perspectiva del Model Europeu d'Excel·lència

El model de gestió de l'EQF atorga al lideratge un pes del 10% sobre el conjunt de l'actuació de l'organització. Aquest lideratge haurà d'estimular l'autonomia dels treballadors i fomentar la delegació en la presa de decisions (*empowerment*); igualment haurà d'afavorir la creativitat i la innovació i aportar oportunitats d'aprenentatge i millora; estimular la col·laboració mútua en el cor de l'organització i la comunicació dels paràmetres clau (missió, visió, valors, plans estratègics, objectius i metes...)

3.7.5. Els nous reptes de l'economia emergent: innovació i creativitat. El lideratge emprenedor

Es tracta d'una aproximació a una nova forma de lideratge que accepta la convicció que el veritable desencadenant dels processos i sistemes innovadors es troba en les persones i de manera molt especial en els emprenedors.

Es tractaria d'abandonar els models jeràrquics i fins i tot d'unitats de negoci i promoure l'organització en xarxa, a través de nusos interrelacionats, que esdevindrien unitats de decisió i també centres de valor afegit. Representaria abandonar el principi del control i centrar-se en la confiança mútua, precisament perquè les xarxes es basen en persones, en la descentralització, en el respecte i en la delegació de poders. Això afavoriria els intangibles i la creativitat.

Consistiria a construir una cultura corporativa capaç de preguntar-se constantment *qui som i cap a on anem*, és a dir, reinterpretar-se de manera continuada, fins al punt que els consultors de McKinsey, Richard Foster i

Sarah Kaplan (*ABCs of Creative Destruction*), aconsellen que cada primer de mes els directius de l'empresa s'acomiadin a si mateixos i es tornin a contractar per a corregir aquells errors que hagin comès i reorienten les estratègies defectuoses.

3.8. El mapa del talent

El mapa de talent és una eina de gestió i planificació estratègica al respecte de les necessitats de talent d'una organització determinada a través de l'avaluació i els plans de desenvolupament. En aquest mapa s'identificarien els rols crítics, s'avaluarien els treballadors d'acord amb les seves habilitats, competències i capacitats, i es col·locarien en una matriu en base al seu posicionament present, com a fotografia de la realitat de l'empresa i també el potencial que posseeixen envers el futur, com a llibre de ruta, itinerari individual (detectar mancances i potencialitats i planificar els plans de formació) i itinerari de la pròpia organització.

El mapa de talent representa una evolució doctrinal al respecte dels plans de carrera tradicionals, que integra una adaptació a l'actual entorn social i laboral, que requereix de flexibilitat, de desenvolupament professional a mida i d'incertesa respecte de la permanència en l'organització. S'abandona el concepte de carrera per tota la vida en favor de plans de desenvolupament individuals a curt i mitjà termini.

A diferència de la contractació tradicional, que és reactiva, el mapa de talent és un enfocament proactiu, en què l'organització no espera que quedi vacant un lloc de treball, sinó que s'anticipa a la necessitat, circumstància especialment útil si es tracta de llocs crítics. Això requereix de tenir les persones candidates preavaluades en termes de competències per reduir el temps de presa de decisions i garantir l'estabilitat de l'organització. A més, el mapa de talent ajuda les empreses a centrar-se en objectius a curt termini sense perdre de vista la planificació estratègica a mig i llarg termini.

Per elaborar el mapa del talent, cal treballar de forma transversal entre RRHH i el Cap respectiu, per identificar els llocs de treball crítics per a l'organització, tenint en compte la previsió de vacants i el risc. A partir d'aquí s'elaboraran:

- A) Matriu de capacitats. El potencial del candidat ve determinat per una matriu amb dos eixos: acompliment (horitzontal) i el potencial (vertical).
- B) Matriu de les persones candidates a efectes de promoció interna i plans de successions. Un cop identificats els lloc crítics de l'Organització, es llisten les candidatures i disposarem dels candidats idonis (s'assignen colors en funció de la matriu de capacitats).
- C) Gràfica de talent gap. Definit el perfil ideal d'un lloc de treball, podem superposar-hi el perfil de coneixements d'una persona candidata i la diferència serà el *talent gap* que s'haurà d'anar recorrent mitjançant els plans de formació personalitzats.
- D) Mapa de competències. Definides les competències transversals que són claus a tota l'organització, podem obtenir un mapa global de competències i ubicar-hi els mapes de competències individuals o per departaments.

A partir dels resultats, s'elaborarien els Plans de formació individuals, en funció dels interessos dels treballadors i dels llocs crítics que requereixen ser coberts i els gaps del mapa de talent. Finalment, caldria una avaluació de com han anat les coses i comprovar si la formació ha acomplert objectius i s'ha recuperat el gap i si ha permès cobrir els llocs crítics.

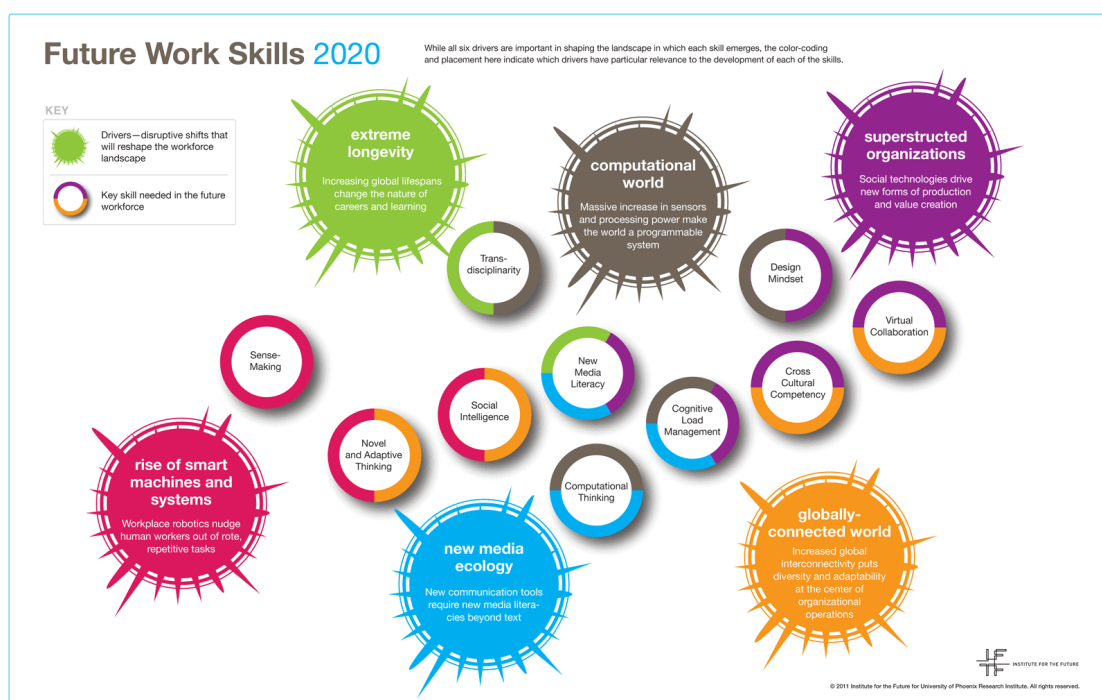
Quant a la forma d'avaluar o mesurar el talent, la majoria d'organitzacions fan servir una combinació de tècniques quantitatives i qualitatives, com per exemple els qüestionaris biogràfics, els *assessment center*, les avaluacions feedback 360º, l'entrevista personal (d'incidents crítics o *behavioral events interview*) o simulacions que sotmetin a l'avaluat a un entorn diferent de l'habitual per avaluar la seva adaptabilitat als canvis i determinar el seu potencial (talent).

Segons un anàlisi que McKinsey Quarterly fet al 2010, a través de l'elaboració de *mapes de risc* (matriu amb dos eixos; dificultat de reemplaçar una persona / probabilitat de marxar) , es va detectar en una important organització industrial internacional, entre 500 persones avaluades, que 44 d'aquestes ubicats en llocs crítics presentaven una gran probabilitat de deixar l'organització. Es tracta d'una important utilitat proactiva en matèria de RRHH.

3.9. La projecció de futur del model de competències i el mercat laboral per a 2014-2020

La consultora internacional *Deloitte* recomana la construcció d'una línia de talent per a la recuperació econòmica mundial. Preveu un gran repte d'atraure, retenir i desenvolupar les Persones. Anirà en augment la preocupació per retenir el talent. La projecció marca com a importants els següents *divers*:

- Increment de l'esperança de vida que provocarà importants canvis a les carreres professionals i l'aprenentatge.
- Cap a un món cibernètic, amb sistemes que detecten i processen de forma massiva i que desemboquen en un món programable tecnològicament.
- Aparició de màquines i sistemes intel·ligents que desplaçaran a les persones en tasques repetitives.
- Nous mcs amb noves eines de comunicació que exigeixen una nova alfabetització més allà del text.
- organitzacions superestructurades i orientades a la producció de valor afegit.
- Un món globalment connectat.



3.10. Evolució legislativa i regulació als diferents nivells d'administració

3.10.1. La Unió europea

A l'àmbit de l'UE no s'han regulat aspectes de més enllà de la prohibició de limitar la lliure circulació de persones. Els estats han posat limitacions a l'accés a la funció pública com a funcionari de carrera dels nacionals d'altres estats de l'UE, especialment en l'àmbit policial per la seva importància estratègica.

3.10.2. L'Estat

Té atribuïdes amb caràcter de la competència exclusiva la de dictar les bases del règim estatutari dels funcionaris públics de les administracions públiques (art. 149.1.18 CE). Aquestes competències bàsiques enlloc són descrites.

Pel que fa a la selecció o reclutament, l'article 103.1 de la CE estableix que s'han de fer en base a criteris d'objectivitat, en funció dels principis d'igualtat, mèrit i capacitat dels aspirants, i mitjançant convocatòria pública. La jurisprudència ha anat interpretant de manera reiterada la interdicció de la subjectivitat en les proves, amb alguna excepció com l'entrevista orientada a la comprovació del currículum de l'aspirant.

La Llei 30/1984, de 2 d'agost, va definir un model mixt de funció pública. Definia els cossos i escales i de llocs de treball, una d'agrupació de cossos segons la titulació exigida segons la via d'accés, els sistemes de selecció de personal i de provisió de llocs de treball i la carrera professional, entre d'altres. Aquesta Norma és d'aplicació amb caràcter supletori en defecte de norma autonòmica, d'acord amb la clàusula de supletorietat de l'article 149.3 CE. Davant de la manca de concreció, es desconeixen els límits de la potestat legislativa autonòmica, cosa que afavoreix l'ocupació d'aquest espai per part de l'Estat a través de la legislació bàsica, amb el vistiplau de la jurisprudència constitucional.

L'article 147.2.d) de la CE determina que són els Estatus d'autonomia de les comunitats l'eina jurídica per establir les competències de les comunitats autònomes.

L'Estatut Bàsic de l'empleat Públic (EBEP), aprovat per Llei 7/2007, de 12 d'abril, va incloure el personal directiu (art. 13), com a un dels tipus d'empleats públics però, contradictòriament, no els va incloure en la classificació d'empleats públics de l'article 8, en què es fa una remissió a la posterior regulació per les comunitats autònomes. Aquests tipus de funcionaris podrien esdevenir una solució per als llocs de treball de Cap de Policia Local ja que aquest estatus conciliaria la necessària professionalitat del lloc a cobrir amb el necessari marge de discrecionalitat en l'elecció que hauria de gaudir l'alcalde corresponent.

També regula els tipus de carrera professional a l'article 16: horitzontal, vertical, promoció interna vertical i promoció interna horitzontal, d'acord amb els principis d'igualtat, mèrit i capacitat.

El RD legislatiu 781/1986, de 18 d'abril, pel qual s'aprovava el text refós de les disposicions legals vigents en matèria de règim local, al títol setè desenvolupava alguns aspectes de la funció pública al servei de les administracions locals.

3.10.3. Competències de la Generalitat de Catalunya

Abans del nou Estatut d'Autonomia, aprovat a través de LO 6/2006, de 19 de juliol, la Generalitat disposava de competències per al desplegament legislatiu i executiu, això sí en el marc de la legislació bàsica de l'Estat (Arts.9.8 i 10.1.1 EAC de 1979).

Històricament, l'Estat, també ha fet servir els articles 149.1.1 - condicions bàsiques que garanteixin la igualtat de tots els espanyols en l'exercici dels drets i en compliment dels deures constitucionals-, el 149.1.13 –competència per a la fixació de les bases i la coordinació de la planificació general de l'activitat econòmica– i especialment al

149.1.29 en allò referent a les forces i cossos de seguretat, per regular aspectes potser més propis de la legislació autonòmica.

L'aprovació de l'EAC de 2006 va propiciar un canvi significatiu, que va representar un increment del sostre competencial, especialment quant als paràgrafs a) i b) de l'article 136, a través del qual s'atribueix:

a) La competència exclusiva sobre el règim estatutari del personal al servei de les administracions públiques catalanes i sobre l'ordenació i l'organització de la funció pública, salvant el que disposa la lletra b.

b) La competència compartida per al desenvolupament dels principis ordenadors de l'ocupació pública, sobre l'adquisició i la pèrdua de la condició de funcionari, les situacions administratives i els drets, els deures i les incompatibilitats del personal al servei de les administracions públiques

Per interpretar què correspon a la Generalitat d'acord amb les competències exclusives de l'article 136.a), hem de tenir en compte la delimitació que fa l'article 110 de l'EAC, que determina que *a la Generalitat li correspon, de manera íntegra, la competència legislativa, la potestat reglamentària i la funció executiva en matèria de règim estatutari del personal al servei de les administracions públiques, així com sobre l'organització i ordenació de la funció pública.* Permet, doncs, a la Generalitat d'establir polítiques pròpies.

Per una altra banda, l'article 111 de l'EAC determina al respecte de les compartides que *corresponen a la Generalitat la potestat legislativa, la potestat reglamentària i la funció executiva, en el marc de les bases que fixi l'Estat com a principis o mínim comú normatiu en normes amb rang de llei, excepte en els supòsits que es determinin d'acord amb la Constitució i amb el propi Estatut.*

La novetat de l'EAC de 2006 consisteix que reserva a la Generalitat la funció de definir i concretar funcionalment i materialment les competències, cosa que fa a través de l'article 136, com ja s'ha dit. La relació de servei, o sigui, els drets i deures bàsics, les condicions

d'accés i sortida del sistema, etc. serien objecte de la competència compartida del 136. b). Significa un canvi en el bloc de constitucionalitat, que condicionarà la legislació bàsica de l'estat a partir d'aquest moment i la jurisprudència del TC, que l'haurà de tenir en compte.

Segurament resultaria de molta utilitat l'elaboració d'una llei catalana de desenvolupament ja que tant l'EBEP, com l'EAC (art. 136) són normes genèriques que cal desenvolupar en ares a una funció pública adaptada a les necessitats. Tindria un sentit espacial envers la selecció i provisió, que permetés un tractament integrat de les ofertes i de l'Oficina Pública de Selecció.

El Decret autonòmic 214/1990, de 30 de juliol, pel qual s'aprova el reglament del personal al servei de les entitats locals, va desenvolupar tots els aspectes relatius al personal al servei de les administracions locals previstos a la llei de Reforma estatal de 1984.

Especial interès representa el 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 a l'article 43, que esmenta que *en la selecció del personal cal tenir en compte especialment l'adequació del sistema selectiu al contingut dels llocs de treball que s'hagin d'ocupar, de manera que s'analitzin els mèrits i l'experiència dels aspirants i la seva capacitat i idoneïtat per al desenvolupament de les funcions públiques. En aquest sentit, es poden incloure en els procediments selectius valoracions sobre les experiències assolides i els coneixements teòrics, proves mèdiques o físiques, tests psicotècnics o professionals, entrevistes, proves pràctiques i, en general, altres instruments que ajudin a determinar d'una manera objectiva els mèrits, la capacitat i la idoneïtat dels aspirants en relació amb el contingut dels llocs de treball que hagin d'ocupar. Així mateix, es poden establir proves alternatives dins un mateix cos o una mateixa escala en relació amb les especialitats corresponents dels llocs de treball que s'hagin de proveir.*

Aquesta previsió 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, que en el capítol II, per a l'acreditació de mèrits i capacitats en la provisió de llocs de treball desenvolupa la possibilitat que es facin servir la memòria (art. 18), l'entrevista (article 19) i els test professionals (art. 20) com a eines idònies de selecció. Aquesta Norma és d'aplicació a l'administració local en defecte de normativa específica, ara inexistent.

4. Objectius del treball

4.1. Objectiu principal. Analitzar si el model de gestió per competències és adequat per al desenvolupament dels llocs de treball de Cap i comandament intermedi de les policies locals i, en cas afirmatiu, fer una proposta de perfil competencial.

4.2. Objectius secundaris

4.2.1. Estudiar les tendències organitzatives de les actuals organitzacions i administracions públiques en relació amb els recursos humans, amb una perspectiva històrica de l'evolució.

4.2.2. Definir els rols, les funcions i les competències dels directius de la seguretat local.

4.2.3. Fer una aproximació empírica als llocs de treball de Cap i comandaments intermedis de les policies locals de Catalunya.

4.2.4. Fer una aproximació al que hauria de ser el perfil professional dels Caps i comandaments intermedis de la policia local.

4.2.5. Definir criteris de millora en els sistemes de reclutament i en la formació dels Caps i comandaments de les policies locals.

5. La gestió per competències a l'administració pública

5.1. Anàlisi general

A les empreses privades, la necessitat de competitivitat i baixar costos ha provocat que els organigrames siguin més planers, la transformació dels

treballadors en persones polivalents i menys especialitzades, sempre amb la mirada posada en les demandes dels clients. Les organitzacions intenten centrar-se en les seves *core competencies*, és a dir, en allò que millor saben fer i que generar una avantatge competitiva o valor afegit respecte del sector.

A l'administració pública la situació no és gaire diferent ja que el ciutadà se sent client d'una administració que es presenta com a prestadora de serveis públics i demanda el mateix nivell de qualitat, rapidesa i transparència que a l'entorn privat sense haver de pagar costos excessius en forma d'impostos (eficiència).

Això provoca que les administracions s'hagin de replantejar les seves estructures organitzatives, incloent-hi la forma d'organitzar el treball, tendint a organigrames més planers amb major descentralització de la decisió, més a prop del client/usuari; han d'estar més pendents de les persones, de les prestadores del servei (internes) i també dels clients finals (externs).

Els llocs de treball han de ser molt més flexibles, amb els treballadors integrats en equips prou capacitats per canviar de perfil tan ràpid com les necessitats del ciutadà o l'entorn ho exigeixin. Es treballarà molt més a través de projectes temporals que no pas amb funcions permanents, cosa que requerirà d'una visió horitzontal dels processos. Resultarà decisiva per a una bona gestió una descripció prèvia de les tasques i de les competències que el treballador d'un lloc ha de posseir i alhora un diagrama del talent per poder fer les assignacions temporals en funció del projecte en qüestió.

La incorporació de tecnologia i la informatització dels tràmits juntament amb els compromisos que més freqüentment es veuen obligades a assumir les administracions davant dels ciutadans (cartes de serveis, etc.) requereixen de models organitzatius orientats a resultats.

Algunes de les majors dificultats plantejades pel model de gestió per competències són les següents:

- Presenta una gran dificultat tècnica, tant en la conceptualització com en el desenvolupament posterior per part de les persones que l'han de dissenyar i aplicar. En una enquesta de la consultora Arthur Andersen, l'any 1999, entre empreses que havien desenvolupat aquest model, els

inconvenients més importants per a la implementació eren la cultura organitzativa (74%) i la falta de suport per part dels directius (54%).

- Sol generar importants resistències al canvi. En tractar-se d'un sistema innovador xocarà contra la cultura de l'organització i els propis estils de direcció i comandament que s'havien fet servir fins a aleshores.
- Previsió legal no suficientment desenvolupada. Tot i que diferents Normes ja preveuen alguns aspectes que permeten la gestió per competències, en el reclutament les administracions han de fer servir criteris objectius i una cosa similar succeeix amb l'acompliment i en la manca de recompenses adequades per als treballadors reeixits. L'acreditació del mèrit i la capacitat ofereix dificultats sense una empara normativa més concreta i clarificadora. La possibilitat de generalitzar la realització d'entrevistes i simulacions amb incidents crítics o de *role playing* està encara llunyana també per la manca de professionals qualificats per dur-les a terme i d'un òrgan qualificador especialitzat que les promogui i en faci seguiment.
- El ritme d'aplicació és lent, a causa que manquen referents externs o de *benchmarking* i requereix d'un esforç de recerca d'informació de tots els col·lectius professionals en el si de la pròpia organització; les organitzacions solen ser complexes i requereixen d'uns mínims de participació i consens.
- Gran esforç de capacitació en els comandaments intermedis, com a persones claus i determinants en l'èxit de la seva aplicació.

Els llocs de treball i el perfil professional i l'avaluació són el conjunt de funcions i tasques que realitza un treballador, per a les quals requereix sèrie determinada de coneixements, habilitats, actituds i competències.

El perfil professional determina les competències que requereix un lloc de treball tot definint el grau de desenvolupament d'aquestes (llindar - excel·lència). Els perfils s'han d'elaborar en clau organitzativa (el més rellevants han de ser els més directament relacionats amb la missió o *core*

competències), amb major presència de competències qualitatives com més a prop està el lloc de l'assoliment de resultats i amb visió de futur perquè han de ser desenvolupats en el futur i han de ser coherents amb la carrera professional.

El perfil es podria definir com a una matriu entre la descripció de les competències requerides i el nivell d'assoliment d'aquestes, que serà progressiu i inclusiu. Aquí es també decisiva la participació dels treballadors però també ho és dels directius perquè seran els responsables de donar-hi una visió de futur al lloc i determinar si cal més flexibilitat o polivalència, per exemple.

El perfil ens permetrà saber, a través de l'avaluació, si la persona que ocupa un lloc està a prop o lluny de la situació òptima i aquesta informació serà fonamental per als diferents instruments de recursos humans.

La seqüència a realitzar seria l'elaboració prèvia d'un directori de competències per a l'organització, a continuació definir el perfil de competències necessari per a cada lloc de treball, per posteriorment poder fer una avaluació a través d'un instrument idoni, per mesurar el grau de desenvolupament de cadascuna de les competències del seu perfil i el grau de desviament respecte del perfil definit com a excel·lent o òptim de cadascun dels llocs de treball.

Per a la superació del *gap* existent entre el resultat de l'avaluació del treballador i el perfil requerit en aquell lloc a banda dels sistemes clàssics de formació hi ha d'altres eines que s'estan aplicant de forma generalitzada avui en dia:

a) El *coaching*

És una metodologia d'acompanyament del treballador que pretén mobilitzar tot el talent de la persona, a través de la millora de determinats aspectes personals que permetin assolir el seu òptim rendiment laboral. Es tracta de fer aflorar a ulls del treballador l'abast dels seus propis recursos personals i orientar-lo en la seva utilització eficaç, a través d'un aprenentatge inductiu. El treballador ha de ser el protagonista de la seva pròpia millora, ja que el *coach* només li ajuda a identificar i canalitzar els seus recursos personals.

El *coach* natural d'un treballador seria el seu superior jeràrquic, ja que és qui millor coneix les seves àrees de potencial millora i li pot facilitar experiències professionals adequades. Es tracta d'un acompanyament molt recomanable per als directius i comandaments ja que si han de dirigir persones i fer alhora de *coach* d'aquestes, primer han de rebre ells aquest suport.

Té l'avantatge que és un mètode confidencial en què la persona treballadora no se sent observada o en evidència com pot succeir en altres mètodes grupals, és una actuació totalment a mida, adaptat a les necessitats del treballador i que contempla com a relacionats la millora dels aspectes professional i personals (integral). Per contra, té un cost elevat ja que és a mida i individual i requereix especialització per part del *coach* i també podria donar-se una situació d'insuficient empatia entre aquest i el treballador.

b) La tutorització o *mentoring*

Una persona amb més experiència, el mentor, aconsella, guia i ajuda a un altre treballador en el seu desenvolupament personal i professional, invertint temps, energia i coneixements (M. R. Soler Anglès, *Mentoring*, 2003). Es tracta d'un guiatge més general i més d'acompanyament que el coaching. Aquesta seria una funció o rol propi del Cap d'un equip respecte dels treballadors al seu càrrec, especialment en les competències de relació. El tutor ha de ser expert o tenir l'acompliment en la competència, tenir interès a fer la tasca i disposar de temps suficient. El mètode permetrà un feedback continuat que afavorirà l'intercanvi d'opinions.

El mentor o tutor haurà d'explicar els comportaments erronis detectats, facilitar consells en el procés d'aprenentatge i orientar sobre els recursos, si cal a través de l'exemple, per a la seva millora; facilitar un entorn adequat perquè el treballador s'adoni dels seus errors; facilitar l'exercici de noves activitats en què ha de fer servir competències en què s'hagués detectat mancances i reconèixer els èxits del treballador i reforçar les seves conductes positives. El procés ha d'haver estat consensuat prèviament, des del punt inicial (avaluació inicial) fins a l'objectiu marcat com a millora i inclourà una avaluació paròdica dels resultats que es vagin assolint.

Tanmateix, la tutorització ha d'estar orientada que el treballador pugui desenvolupar les funcions del lloc de treball amb el major grau d'autonomia i eficàcia.

c) Tallers formatius

Es tracta d'accions formatives d'una durada determinada i adreçades a un grup més o menys homogeni de treballadors, segons el seu nivell de coneixements. Poden ser presencials, semipresencials, a distància, *on line*, etc.

Aquest tipus d'actuació formativa permet concentrar l'aprenentatge en un període curt de temps, facilita l'intercanvi d'experiències i opinions i els treballadors solen sentir-se més còmodes amb un formador extern. Aquest sistema facilita una oferta formativa variada, molt utilitzada tant per desenvolupar les competències específiques com les transversals.

Presenta algun inconvenient respecte a la necessitat del treballador de reservar un important espai de temps en període curt, pot presentar falta d'aplicabilitat al lloc de treball i no se sol realitzar avaluació de l'impacte real en l'exercici del lloc.

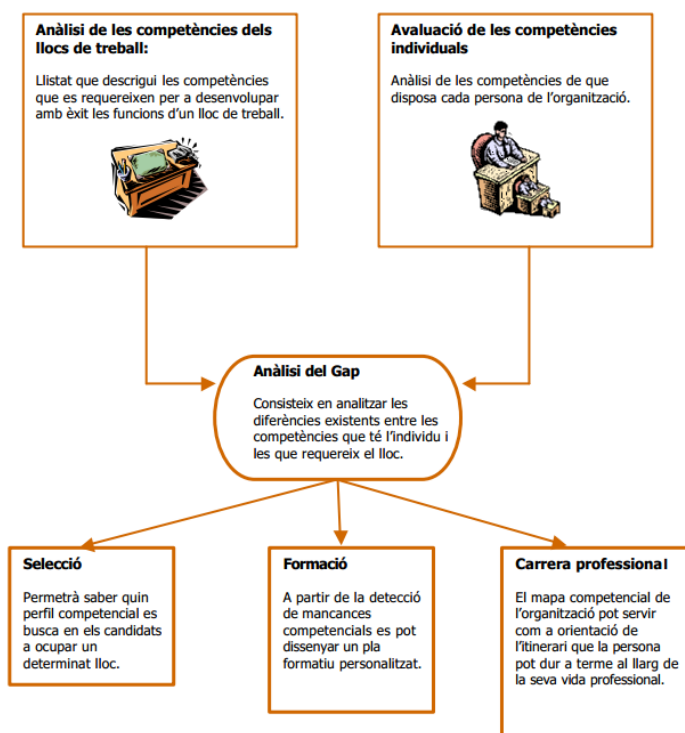
d) Acompanyament

Es tracta d'un suport concret que un treballador ofereix a un altre company per a la millora d'una competència, en base a un mètode planificat, coordinat i supervisat per un responsable comú a tots dos. Requereix capacitats, temps per dedicar i voluntarietat per part de l'acompanyant. Permet una major confiança entre tots dos treballadors que altres tipus de formació i també és molt útil per a l'autoestima del que fa l'acompanyament.

5.2. El model d'avaluació de desenvolupament

L'objectiu és el desenvolupament professional de les persones que haurà de redundar en l'assoliment dels objectius organitzatius, a través de l'alineació

d'interessos. Per tant, és imprescindible la participació del treballador en la definició del seu futur, a través d'un procés d'autoavaluació i de la definició del seu Pla de millora individual. El procés s'inicia amb l'avaluació del cap immediat i l'autoavaluació del treballador, a partir de les quals es realitza una **entrevista de consens** que requereix d'una negociació dels desacords i que donarà com a resultat l'**avaluació consensuada**, en base a la qual es realitzarà el Pla de desenvolupament individual.



Font: Factor humà.

5.3. La Carrera professional i les expectatives del funcionari

Una de les formes més actuals de alinear les expectatives de les organitzacions al respecte del treball dels seus empleats en relació amb les expectatives professionals dels propis treballadors són els Programes de Desenvolupament Professional (PDP).

L'organització ha de dissenyar un mapa de carreres i el PDP és una confluència de la gestió per objectius, l'avaluació de l'acompliment i la definició de plans de desenvolupament individuals. El mànager hi té un rol crític ja que

és qui promou i estimula per a la consecució d'objectius, al mateix temps que es produeix el desenvolupament del talent de la pròpia organització.

Dintre del PDP s'hi integren diferents eines dissenyades per a la millora de les competències de lideratge (especialment les relacions interpersonals i la capacitat de reacció a problemàtiques sobrevingudes) en una organització concreta, en el marc d'un enfocament integral. Comporta els següents beneficis:

- Identifica l'estil de direcció que l'organització identifica amb la seva cultura i valors.
- Compromet l'organització amb la formació i la millora contínua.
- Ofereix molta informació útil per a l'elaboració de plans de carrera.
- Compromet els directius amb l'organització i actua positivament en la retenció del talent.
- El directiu el percep com un reconeixement.
- Permet fer un mapa del talent i preveure substitucions crítiques.

El model tradicional de carrera administrativa històricament ha estat basat en un sistema dual de promoció horitzontal dins del lloc de treball, a través l'assoliment progressiu de nous trams de desenvolupament professional del lloc i la promoció interna vertical, a través de mitjançant la superació del corresponent procés selectiu, cap a altres llocs de treball de l'organització. Actualment aquest model segurament no dona les respostes organitzatives que requereix l'administració ja que requereix de molt predictibilitat i planificació, quan en realitat les demandes són de persones que treballin per projectes i que, per tant, han de ser versàtils i flexibles i adaptar-se a les necessitats de cada moment.

5.4. Experiència a l'àmbit de l'UE

Pel que fa a la regulació de la funció pública de la pròpia UE, com a administració pública, presenta significatives diferències al respecte d'Espanya. A l'objecte que ens ocupa entrarem a valorar la forma de selecció i la gestió per competències.

A través de recomanació 2006/962/CE del Parlament Europeu i del Consell de 18 de desembre de 2006 (DO L 394, de 30/12/2006), sobre les competències clau per a l'aprenentatge permanent, es va remarcar la necessitat de domini dels treballadors al respecte de les competències clau per a l'aprenentatge permanent, tot definint-les com "una combinació de coneixements, capacitats i actituds adequades al context". En concret:

- a) La comunicació en la llengua materna
- b) Comunicació en llengües estrangeres
- c) Competència matemàtica i competències bàsiques en ciència i tecnologia
Competència digital (IST i TIC) ;
- d) Aprendre a aprendre
- e) Competències socials i cíviques (Interpersonal i intercultural)
- f) Sentit de la iniciativa i l'esperit emprenedor (creativitat , la innovació i l'assumpció de riscos, així com l'habilitat per planificar i gestionar projectes per tal d'assolir objectius).
- g) Consciència i expressió culturals (expressió creativa d'idees , experiències i emocions d'una varietat de mitjans, com música , arts escèniques , la literatura i les arts visuals .

L'accés al funcionariat es fa a través de l'Oficina Europea de Selecció de Personal (EPSO), a través d'un procés de contractació centralitzat en aquesta oficina. Els candidats admesos poden ser assignats a qualsevol de les institucions que formen part del Pla i restarà un romanent que funciona com a borsa de treball per a les necessitats que vagin sorgint, és a dir, que no es fan convocatòries ad hoc, com en al nostre país.

Les convocatòries generals, no ad hoc, aniran adreçades a estudiants d'últim curs o graduats, per als llocs de treball inicial o bé persones ja graduades que ja disposen d'experiència laboral, així com a personal administratiu o professionals especialistes amb experiència en determinats camps, com traductors i intèrprets.

La cerca sobre les competències dels aspirants van en la direcció de seleccionar persones amb una gran capacitat d'anàlisi, organització i comunicació, integrades en equips multiculturals (la varietat i el diferent enfocament cultural són un tret diferencial d'aquesta administració). En la fase d'avaluació i superació del *gap* hauran de desenvolupar coneixements,

habilitats i idiomes i exhibir habilitats de lideratge i de motivació en el seu equip per a l'assoliment de resultats.

Hi ha diverses àrees d'oferta de treball que es corresponen amb diferents perfils professionals: administració Pública Europea, idiomes, lleis, Economia i Estadística, comunicació, TICS, Finances, relacions externes i personal de suport.

Avaluació per competències per a l'accés

Una de les proves més importants a superar és *l'e-tray*, que es un derivat de les proves in tray, en versió *on line* i amb algunes complexitats afegides i que es basa en l'acreditació de competències. Aquests exercicis han estat històricament considerats clau pel sistema de postgrau d'Administració Pública del Regne Unit i ara adaptats a l'UE.

Els exercicis es fan amb l'ordinador i permetran simular un escenari rellevant en el si del lloc de treball. Els candidats disposaran en una bústia de correu electrònic de dades d'antecedents rellevants per a l'exercici, com notes, retalls de diaris i resums que es requeriran en algun moment concret de l'exercici. Les respostes seran en format d'opció múltiple i s'incrementarà la dificultat al llarg del procés. Alguns exercicis requereixen una part escrita i l'exercici es realitzarà en el segon idioma de l'aspirant (anglès, francès o alemany). Aquest sistema permet pronosticar l'adequació futura del candidat al lloc de treball.

Aquesta prova mesura quatre competències:

- a) Anàlisi i resolució de problemes
- b) Oferir qualitat i Resultats
- c) Prioritzar i Organitzar
- d) Treballar amb altres

El model de qualitat EQF de la UE

El Marc Europeu de Qualificacions per a l'aprenentatge permanent (EQF) proporciona un marc de referència comú que ajuda a comparar els sistemes de qualificació nacionals dels països UE, els marcs de competències i els seus nivells. Serveix com a mecanisme de conversió perquè les qualificacions siguin

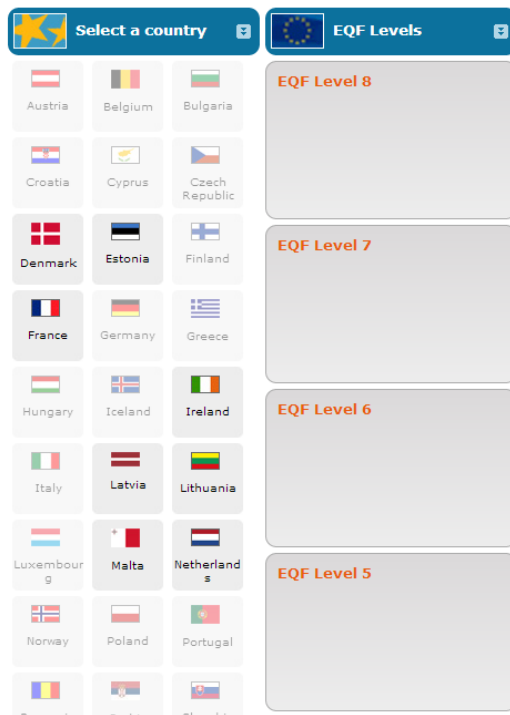
més fàcils d'interpretar en els diferents països i sistemes d'Europa i així promoure l'aprenentatge permanent i la mobilitat dels ciutadans europeus, ja sigui per estudiar o treballar a l'estranger .

Per tal de materialitzar-lo es va dissenyar el programa *Educació i Formació 2020* al qual es poden acollir els països. Serveix per posar en relació els nivells nacionals de qualificacions amb els nivells adequats previstos a l'EQF i així poder explicitar en tots els nous certificats de qualificació, diplomes i resta de documents expedits pels països, quin nivell d'equivalència té amb els a l'EQF.

El portal EQF ofereix els resultats del procés de comparació i equivalència de les qualificacions nacionals amb els nivells del Marc Europeu de Qualificacions. Al web *Compari els marcs de qualificacions*, és possible comparar com els nivells de qualificacions nacionals dels països que ja han finalitzat el seu procés de referència s'ha relacionat amb el MEC. Espanya encara no hi és disponible per dur a terme aquesta comparació.

Igualment el portal ens ofereix informació sobre la implementació d'aquest sistema EQF, reuneix documentació rellevant com el text legal de la recomanació sobre la creació del Marc Europeu de Qualificacions , altres documents de política clau i enllaços d'interès a d'altres fonts d'informació que poden ser útils.

La pestanya blava permet accedir a tota la informació clau en el sistema de qualificació del país seleccionat i redirecciona al Punt de Coordinació Nacional (NCP) del país, el qual proporciona accés a informació i guiatge. A més, l'informe detallat "nacional referenciant processos" i la presentació dels sistemes de qualificacions nacionals (NQS/de NQF).



Un exemple de qualificació per al nivell 1 de competències seria el següent:

European Qualification Framework Level 1			
	Knowledge - In the context of EQF, knowledge is described as theoretical and/or factual	Skills - In the context of EQF, skills are described as cognitive (involving the use of logical, intuitive and creative thinking) and practical (involving manual dexterity and the use of methods, materials, tools and instruments)	Competences - In the context of EQF, competence is described in terms of responsibility and autonomy
The learning outcomes relevant to EQF Level 1 are	Basic general knowledge	Basic skills required to carry out simple tasks	Work or study under direct supervision in a structured context

Per arribar a una comprensió comuna dels conceptes clau, l'EQF fa una recomanació en què defineix aquests els termes claus que haurà de ser compartida per tot Estats de Membre i els països candidats que participen en l'EQF:

Qualificació. És un resultat formal d'una valoració i procés de validació que és obtingut quan un Cos competent determina que un individu ha aconseguit resultats d'aprenentatge sota estàndards predeterminats.

Sistema de Qualificacions nacionals. Tots els aspectes de l'activitat d'un estat membre relacionats amb l'activitat d'aprendre i altres mecanismes que enllacen amb l'educació, el mercat laboral i la societat civil.

Marc de Qualificacions nacionals. És un instrument per la classificació de qualificacions segons un conjunt de criteris especificat per nivells d'aprendre, per integrar i coordinar subsistemes de qualificacions nacionals i millorar la transparència en relació al mercat laboral i societat civil.

Sector. És una agrupació d'activitats professionals en base a la seva funció econòmica principal, al producte, servei o tecnologia que proveeix.

Organització Sectorial Internacional. És una associació d'organitzacions nacionals incloent, per exemple, empresaris i cossos professionals, el qual representa els interessos de sectors nacionals.

Resultats de l'aprenentatge. Els resultats assolits per un aprenent, el que sap, entén i és capaç d'assolir en un procés d'aprenentatge, els quals són definits en termes de coneixement, habilitats i competències.

Coneixement. És el resultat de l'assimilació d'informació a través del procés d'aprenentatge. Està integrat pels fets, principis, teories i practiques relacionats amb un camp d'estudi. Es considera un camp teòric i pràctic alhora.

Habilitats. És la facilitat que la persona té per aplicar el coneixement a tasques concretés que li permetran solucionar problemes. Inclou facultats cognitives (lògica, pensament intuïtiu i creatiu) o practiques (l'ús de mètodes, materials, eines i instruments).

Competència. És l'habilitat, ja demostrada, de saber utilitzar el coneixement, les habilitats personals, social i les denominades metodològiques, en el marc d'una feina concreta o en el marc dels desenvolupament personal i professional. Ve descrit en termes de *responsabilitat i autonomia*.

5.5. L'experiència a l'àmbit de la Generalitat de Catalunya.

Fins als anys noranta, els sistemes de provisió de llocs a la Generalitat eren els propis del model estatal regulats per la Llei 30/84, de 2 d'agost, de mesures per a la reforma de la funció pública, i la llei catalana 17/85, de 23 de juliol, de la

funció pública de l'Administració de la Generalitat. Els trets fonamentals eren l'afavoriment de l'experiència però a través de l'antiguitat i el temps de serveis prestats i en menor mesura dels coneixements (titulacions acadèmiques, formació, etc.).

La Llei autonòmica 9/1994, de 29 de juny, de reforma de la funció pública va incorporar nous instruments per millorar la gestió dels recursos humans en l'Administració autonòmica, entre d'ells la creació de l'OTPL (Òrgan Tècnic de Provisió de Llocs de Treball). Aquest òrgan va néixer amb l'aprovació del Decret 123/1997, de 13 de maig, pel qual s'aprovava el Reglament general de provisió de llocs de treball i promoció professional dels funcionaris de l'Administració de la Generalitat i venia definit com a un equip de treball integrat per persones expertes i acreditades en matèries com les tècniques de selecció i la provisió de llocs de treball; se li atribuïen les funcions de formar part de les juntes de mèrits i capacitats i de les comissions d'avaluació i en general de col·laborar en els processos de provisió.

Tanmateix, va incorporar la possibilitat d'utilitzar altres sistemes d'acreditació de l'experiència, capacitat i adequació al lloc pretès, diferents dels documentals, com els tests psicotècnics, proves de coneixements tècnics, qüestionaris de personalitat laboral o les entrevistes de selecció. Tot amb l'objectiu de seleccionar el candidat més idoni per al futur desenvolupament correcte de les funcions previstes als llocs, de forma que els mèrits i les capacitats de l'aspirant s'adeqüessin a la naturalesa de les tasques que hauria de dur a terme endavant.

L' OTPL actualment estableix criteris comuns homogenis per a provisió de llocs de treball similars, col·labora en la redacció de les bases de les convocatòries, assessora en la confecció dels perfils professionals i defineix els sistemes d'acreditació dels mèrits i capacitats com en el cas de fixar els paràmetres i barems de puntuació per avaluar les memòries. Ha aprofundit en la realització de proves amb exposició oral i pràctiques en general, tot i que instruments més innovadors, com les proves psicotècniques i l'entrevista de selecció, no han acabat de quallar del tot. Poques vegades a les convocatòries hi ha incloses pràctiques adequades per avaluar el perfil professional dels candidats i sovint es converteixen en "mers tràmits administratius".

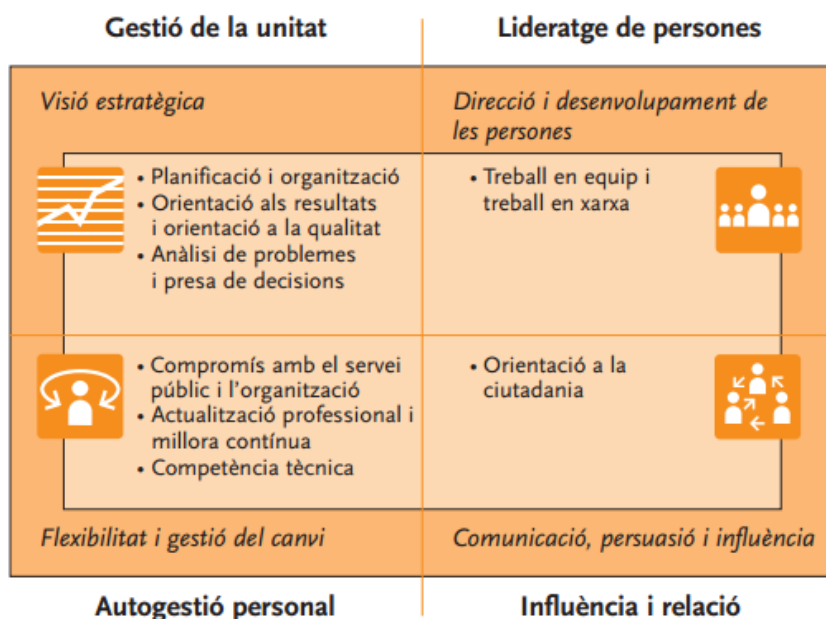
La gestió de les persones no ha estat mai una prioritat política ni estratègica de cap organització pública. La provisió dels llocs de base de l'Administració de la Generalitat continua consistint en la convocatòria massiva de llocs de treball sense una descripció funcional específica, sinó que es fan valoracions "a pes", segons M. Teresa Jiménez Antón i M. Rosa Martí i Estrada (2008), sense tenir en compte les seves capacitats ni la seva idoneïtat per als llocs a proveir.

Aprofitant l'avinentsa d'algunes de les recomanacions que es fan al *Llibre blanc de la funció pública catalana* i tenint en compte la competència exclusiva de la Generalitat de l'article 136.a) de l'EAC, caldria innovar en aspectes com la provisió i la selecció, la formació o la carrera administrativa que permetin una actuació prou flexible, en el marc de la gestió per competències, cap a un model propi d'administració pública catalana.

El Diccionari de competències dels càrrecs de comandament de la Generalitat de Catalunya.

Hauria de ser l'eina de referència per descriure els perfils dels llocs de treball que tinguin funcions de comandament dintre de l'àmbit de la Generalitat de Catalunya. Igualment hauria de servir per a tots els processos que impliquin l'avaluació de persones: la detecció de talent a l'hora de proveir provisionalment un lloc de treball, la provisió definitiva, la detecció de necessitats per a la formació i l'avaluació de l'acompliment del lloc de treball.

El DICCIONARI recull onze competències que estan estretament lligades amb l'estructura, l'estratègia i els valors de l'Administració de la Generalitat. Per a cada competència s'estableixen tres nivells (normal, alt i molt alt) 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.



Font: diccionari de competències dels càrrecs de comandaments de la Generalitat de Catalunya

El quadrant interior del gràfic recull les competències professionals definides en els perfils per a l'accés al cos superior i al cos de gestió de l'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.

5.6. L'experiència l'àmbit de les Corporacions locals i la Diputació de Barcelona

Tot i que hi ha diferents ajuntaments que han desenvolupar en alguna mesura el model de gestió per competències, en realitat el grau d'aplicabilitat ha estat modest. Alguns de grandària petita com l'ajuntament de Manlleu l'han aplicat d'una forma integral i els resultats estan essent satisfactoris segons la valoració feta per part de les persones enquestades al treball de camp.

La Diputació de Barcelona. És l'administració que més ha avançat a nivell català en el model de gestió per competències, tot i que darrerament el programa també es troba en *standby*. Ha elaborat un diccionari de competències que es podria definir en paraules de J. Antonio Pascualena

(2006) com un “mapa de capacitats” en què les persones de l’organització n’han identificat les claus per assolir els objectius de l’organització. Requereix la participació dels treballadors, tant en la fase d’identificació com en la definició d’aquestes competències.

5.6.1. El diccionari general de competències Corporatives (5), qualitatives (13) i tècniques (108). Cada competència té 4 nivells competencials, que són evolutius (la lletra posterior inclou les competències de l’anterior), entre la A i la D, tot incloent-hi un 5è nivell, el Z, en què s’estaria per sota del nivell mínim acceptable (llindar). No obstant a nivell d’aquest estudi recollirem un format abreujat publicat per la pròpia DIBA, adreçat als llocs de comandament de les administracions locals i que inclou les següents:

a) Competències estratègiques de l’administració local

- Gestió eficient de recursos públics (2)
- L’orientació de servei a la ciutadania

b) Competències de funció directiva

- Desenvolupament de persones i equips (1)
- Direcció de persones
- Gestió del canvi i lideratge a les administracions locals
- Treball transversal en la prestació de serveis (4)
- Visió estratègica local (3)

c) Competències qualitatives

- Aprenentatge permanent (1)
- Comprensió interpersonal
- Efectivitat individual (2)
- Influència i persuasió
- Presa de decisions
- Treball en equip (4)
- Visió global (3)

Existeixen moltes altres competències que serien d’aplicació a la funció pública local però aquestes són les que s’han considerat més rellevants i el catàleg a avaluar, sobretot en els processos de selecció no pot ser molt extens perquè faria inviable l’avaluació. Per a l’estudi que ens ocupa

només es tindran en compte 10 competències perquè algunes de les esmentades abans són inclusives en un altra d'àmbit superior, tal com es reflecteix amb els números en parèntesi, de forma que només es tractarà la competència d'àmbit superior per aquest ordre: estratègiques_directives_qualitatives.

Cada competència de les esmentades porta inclosa una definició general, amb una descripció de dels aspectes i conductes relacionades amb el seu acompliment. S'estructura en quatre nivells de domini, de la A-D, que són ascendents i inclusivament (els inferiors en els superiors). Els nivells es van superant en base a formació específica i experiència en el lloc. També s'ha de tenir en compte que determinats llocs de treball no requeriran una competència plena (D) per a una determinada competència sinó que amb una inferior ja es considerarà que s'ha arribat a l'excel·lència, per exemple un caporal en la competència de direcció de persones en absolut necessitarà arribar a un domini ple de la competència (D) que es reservarà per a categories superiors.

Igualment es preveu un nivell Z, que determinarà un nivell d'incompetència o impossibilitat de desenvolupar-la i, per tant, de no idoneïtat per al lloc de treball.

Aquesta classificació en aplicar-la a la realitat ens ha de permetre definir amb més exactitud les necessitats d'oferta formativa per a cada col·lectiu professional, en la mesura del possible elaborar Plans de formació específica i especificar itineraris formatius.

5.6.2. Funcions directives comunes

Les funcions directives a la funció pública solen venir donades normativament, algunes amb previsió legal (caps de policia) i d'altres a través de les RLT (Relacions de llocs de treball) o si l'ajuntament no en disposa, al catàleg o instrument que reculli l'inventari de llocs de treball. De les poblacions examinades al treball de camp, únicament el municipi

de Manlleu i parcialment el de Manresa disposen d'un document aprovat formalment. La Diputació de Barcelona fixa les següents com a pròpies de la funció directiva, en general:

- a) Planificar. Determinar una meta on arribar des de la situació de partida, definint objectius i actuacions a realitzar, amb quins recursos i en quin termini i determinar qui és responsable de cada acció i com s'avaluaran els progressos.
- b) Organitzar. Identificar i obtenir els recursos necessaris per assolir els objectius i utilitzar-los de forma eficaç.
- c) Dirigir. Posada en marxa, impuls i supervisió del projecte, amb especial atenció al comportament i les tasques de les persones implicades (tasques i encàrrecs concrets i precisos, facilitant criteris i pautes de treball, determinant nivells de responsabilitat i prestant suport als integrants de l'equip per generar seguretats, evitar/resoldre conflictes i mantenir bon ambient de grup).
- d) Gestionar. Assegurar que l'execució del projecte segueixi la planificació prevista i en congruència amb els valors corporatius i el marc legal i aportar solucions a les incidències sobrevingudes.
- e) Avaluar i prendre decisions. Cal disposar d'eines, indicadors, etc. que ens permetin en cada moment comparar l'evolució de la situació respecte de l'origen, en totes les vessants del projecte, tant pressupostaris, com materials o humans.

6. Accions a implementar.

6.1. Definir les funcions del Cap i comandaments de les policies locals.

6.1.1. Les funcions del Cap de policia local vénen definides per l'article 27 de la Llei 16/1991, de 10 de juliol, de regulació de les policies locals de Catalunya. Són les següents:

- a) Dirigir, coordinar i supervisar les operacions del cos i també les activitats administratives, per assegurar-ne l'eficàcia.
- b) Avaluar les necessitats de recursos humans i materials i formular les propostes pertinents.

- c) Transformar en ordres concretes les directrius dels objectius a assolir rebuts de l'alcalde o del càrrec en qui aquest hagi delegat.
- d) Informar l'alcalde o el càrrec en qui aquest delegui, del funcionament del servei.
- e) Complir qualsevol altra funció que li atribueixi la reglamentació municipal del cos.

La mateixa Norma determina a l'article 26.2 que aquesta persona ha de pertànyer a l'escala executiva (inspector).

No obstant, aquestes funcions es veuen desenvolupades i concretades en moltes altres a través de les RLT (Relacions de Llocs de Treball) que han de definir i aprovar les respectives Corporacions locals.

Per assolir aquestes funcions el treballador haurà de disposar d'una sèrie de competències, amb un llindar determinat d'acompliment, en aquest cas segurament elevat i saber manejar els rols professionals que li han de servir per a una posada en pràctica eixerida de les competències esmentades.

6.1.2. Les funcions dels comandaments intermedis, integrats en l'escala intermèdia d'acord amb l'article 24.2. de la llei de policies locals, no estan previstes legalment i haurien de ser objecte de les RLT de l'ajuntament corresponent. A dia d'avui la gran majoria d'ajuntaments no han fet el pas dels antics catàlegs a les RLT, que defineixen amb exactitud les funcions de cada llocs de treball.

6.2. Definir un diccionari de competències útil per a l'elaboració dels perfils professionals de Cap i comandament intermedi. Examinats diferents materials existents, s'ha conclòs que el que oferia més garanties per la seva actualització i profunditat de desenvolupament és el diccionari de competències per al desenvolupament professional dels empleats públics dels ens locals, publicat per la Diputació de Barcelona l'any 2012. Distribueix les competències en tres grups (estratègiques, directives i qualitatives) i les defineix de la manera següent.

C.1. Competència estratègica. Gestió eficient recursos públics.

- Es defineix com a la capacitat d'assolir els resultats que han estat assignats a la seva unitat o grup de treball fruit del desplegament del nivell superior de planificació, mitjançant la fixació d'objectius i la gestió eficient dels recursos (humans, tecnològics, infraestructures, etc.), d'acord amb els models de gestió definits i la política de despesa de l'organització. Requereix dels següents coneixements i habilitats:
- Demostrar un compromís amb el servei públic de qualitat i l'assoliment dels seus objectius.
- Coneixements de normativa, models, processos i experiències a l'àmbit de la gestió pública.
- Actuar èticament i en benefici de "la cosa pública".
- Coneixement de les potencialitats i limitacions de la seva organització.
- Potenciar una cultura d'eficiència i eficàcia en els seus equips. Prendre decisions.
- Utilitzar sistemes de planificació, seguiment i avaluació de l'activitat desenvolupada per les unitats i equips. Ser perseverant.
- Valorar els recursos (humans, tecnològics, estructurals..) que s'incorporen o gestionen a l'organització i utilitzar-los correctament.

C.2. Competència estratègica. Orientació de servei a la ciutadania.

Es defineix com a la capacitat de conèixer, comprendre i satisfer atentament i oportuna les necessitats i demandes del ciutadà i donar resposta a les seves necessitats. Requereix dels següents coneixements i habilitats:

- Educació i respecte.
- Confidencialitat en la gestió de la informació.
- Abordar conflictes de manera constructiva.
- Comprensió multicultural.
- Comprensió de la importància d'atendre bé a la ciutadania. Compromís amb el servei que es presta.
- Capacitat empàtica i flexibilitat per adaptar-se a diferents situacions i tipus d'usuaris.
- Avaluació dels serveis que es donen als ciutadans, incorporant la participació d'aquests per a la presa de decisions.

- Coneixement organitzatiu (d'unitats, persones, serveis, processos de gestió, etc.)
- Informar correctament en temps i forma.

C.3. Competència de funció directiva. Direcció de persones.

Es defineix com a la capacitat de gestionar equips de persones per aconseguir que la feina es realitzi de manera efectiva i que els col·laboradors contribueixin a la consecució dels objectius de la unitat.

Requereix dels següents coneixements i habilitats:

- Conèixer bàsicament com es crea i es desenvolupa un grup de treball.
- Actuar com a exemple de responsabilitat i compromís amb l'organització.
- Control emocional davant els conflictes personals o de rendiment dels col·laboradors/es. Resoldre conflictes de forma constructiva.
- Tenir cura i potenciar un bon clima laboral. Ser flexible.
- Orientar als seus col·laboradors en les tasques que han de fer i en el seu comportament professional.
- Assumpció de les funcions i rols d'un comandament a l'organització.
- Saber comunicar, persuadir i ser sensibles als altres.

C.4. Competència de funció directiva. Desenvolupament de persones.

Es defineix com a la capacitat d'identificar les potencialitats i les necessitats de desenvolupament dels seus col·laboradors/es i oferir-los els mitjans (formació, suport, oportunitats i experiències) més adients per tal que puguin millorar i créixer professionalment. Requereix dels següents coneixements i habilitats:

- Utilitzar el lloc de treball com a espai d'aprenentatge.
- Motivar els seus col·laboradors davant l'aprenentatge.
- Actuar com a tutor i *coach* del seus col·laboradors.
- Documentar i protocol·litzar els processos i models de treball.
- Identificar necessitats formatives a nivell individual i d'equip.
- Coneixement de l'oferta formativa adreçada als empleats públics locals.
- Comprensió bàsica dels principis del aprenentatge adult i del desenvolupament de competències professionals

C.5. Competència de funció directiva. Gestió i lideratge del canvi a la policia.

Es defineix com la capacitat de donar suport als canvis i millores que poden plantejar-se, en la seva àrea de responsabilitat o organització, per millorar els objectius organitzatius, per generar il·lusió i compromís en la seva implantació. Requereix dels següents coneixements i habilitats:

- Credibilitat i ascendència professional: actuar èticament i com a model a seguir.
- Capacitat de comunicació i persuasió per “guanyar” als altres. Expressar optimisme.
- Caràcter i persistència davant de les dificultats, els obstacles i les resistències individuals o col·lectives.
- Qüestionar-se la realitat i orientar l’actuació cap a objectius i reptes professionals ambiciosos.
- Pensar i actuar en clau organitzativa (les seves possibilitats, les seves necessitats, etc.)
- Tenir mentalitat oberta i una visió futura de l’esdevenir organitzatiu.
- Capacitat d’establir aliances internes i externes a l’organització.

C.6. Competència de la funció directiva. Treball transversal en la prestació de serveis.

Es defineix com la capacitat de col·laborar, coordinar-se i treballar activament amb persones i equips de serveis, departaments, entitats o institucions diverses, sense que existeixi necessàriament relació jeràrquica, per tal de definir línies d’actuació, desenvolupar projectes, etc. en què cal donar una resposta integral a les necessitats de la ciutadania dotant a l’actuació pública d’una major eficiència, eficàcia i qualitat de servei. Requereix dels següents coneixements i habilitats:

- Coneixement de les potencialitats i limitacions de la seva organització i del seu entorn.
- Coneixement formal i informal de les dinàmiques organitzatives.
- Visió global i compromís amb l’organització.
- Pensar en clau de creació de valor i ciutadania.
- Capacitat per arribar a acords.
- Construcció de relacions.

C.7. Competències de la funció directiva. Visió estratègica local.

Es defineix com la capacitat d'identificar tendències de futur en l'entorn i les seves oportunitats, adoptant decisions (pressupostàries, organitzatives, tècniques, etc.) que permetin a l'ajuntament anticipar-se/preparar-se millor a nous escenaris. Requereix dels següents coneixements i habilitats:

- Coneixement de l'organització i del seu entorn.
- Capacitat de pensament analític i sistemàtic de fenòmens complexos (sociològics, econòmics, Culturals, etc.)
- Comprendre els factors globals i les interdependències que afecten l'establiment de polítiques i l'agenda del govern municipal.
- Facilitat per crear escenaris futurs avançant-se als esdeveniments.
- Comprendre la importància d'establir lligams de col·laboració amb institucions relacionades, associacions i altres grups d'influència.
- Pensar estratègicament en clau local i de servei.
- Examinar la interrelació de forces que formen part d'un procés comú. Tenir una visió sistèmica de la realitat.

C.8. Competències qualitatives de tipus transversal. La comunicació interpersonal.

Es defineix com la capacitat d'expressar clarament les idees i sentiments propis, escoltar i entendre les idees, pensaments, sentiments i preocupacions dels altres, generant un clima relacional positiu. Requereix dels següents coneixements i habilitats:

- Coneixements de la conducta humana.
- Capacitat d'escolta.
- Preocupació per als altres.
- Flexibilitat i respecte davant postures i opinions personals.
- Sana autoestima o seguretat en un mateix tant personal com professional.
- Estil ètic de relació que fomenta la credibilitat i la confiança dels interlocutors.
- Domini de les fórmules (verbals i no verbals) comunicatives.

C.9. Competències qualitatives de tipus transversal. La presa de decisions.

Es defineix com la capacitat d'escollir entre diferents alternatives aquelles que són més viables, basant-se en una anàlisi dels possibles efectes i

riscos i de les possibilitats d'implementació. Requereix dels següents coneixements i habilitats:

- Control emocional.
- Flexibilitat.
- Capacitat analítica i conceptual.
- Identificar pautes i relacions entre diverses situacions i reconèixer punts clau en assumptes complexos.
- Analitzar una situació amb visió i perspectiva de futur: Tenir una visió àmplia de les situacions i ser capaç de comprendre diversos models o paradigmes alhora.
- Actuar amb responsabilitat, sent conseqüent amb els efectes de les decisions que s'han de prendre.

C.10. Competències qualitatives de tipus transversal. La influència i la persuasió.

Es defineix com la capacitat de causar un determinat impacte, convèncer i influir en els altres, per tal de guanyar opinions, decisions i actuacions necessàries per assolir els objectius de treball assignats, actuant sempre amb respecte pels principis ètics i valors de la professió i de la funció pública.

- Dominar els elements comunicatius, verbals i no verbals, que es produeixen en una situació comunicativa i relacional.
- Comprensió del comportament humà: càlcul anticipat de l'impacte de paraules i accions d'un mateix.
- Pensament lògic per definir l'estratègia i el moment més adient per emprendre una acció.
- Manteniment d'una xarxa de relacions internes i externes.
- Comportament ètic i reconeixement organitzatiu.
- Alt grau de seguretat personal i resistència a la frustració (energia i tenacitat).
- Flexibilitat, autocontrol emocional i capacitat empàtica.

6.3. Definir els rols professionals adequats per en aquests llocs de treball.

Els rols professionals que e treballarem, també en base als estudis de la Diputació de Barcelona, seran el següents:

- 6.3.1.Liderar. Fixar objectius que el grup assumeix i es compromet a assolir. Motivar a l'equip, afrontar els problemes i prendre les decisions adequades. Actuar com a transmissor dels valors corporatius.
- 6.3.2.Comunicar. Tractar la informació, transmetre-la i establir una comunicació fluida com a part integrant del treball. Prestar atenció especial als missatges corporatius.
- 6.3.3.Solucionar conflictes. Escoltar, donar respostes als problemes i actuar com a mediador.
- 6.3.4.Avaluar. Valorar objectivament el comportament laboral dels empleats/des al seu càrrec, donant el suport necessari.
- 6.3.5.Actuar transversalment. Comprendre la missió de la seva unitat en clau "ajuntament", identificar altres unitats organitzatives amb les quals existeix la necessitat de coordinar-se per donar un servei integral i de qualitat.
- 6.3.6.Construir relacions. Establir relacions amb responsables d'unitats de l'ajuntament, amb professionals i institucions externes, arribar a acords que facilitin les sinèrgies positives. Desenvolupar esperit d'equip en el seu àmbit de responsabilitat.
- 6.3.7.Portaveu. Canalitzar els missatges de l'organització cap als seus col·laboradors i d'aquests cap als responsables corporatius. Negociar en el seu nom quan sigui precís.
- 6.3.8.Innovar. Aportar noves idees, procurar la millora contínua, facilitar la creativitat i mostrar receptivitat als suggeriments del seu equip.
- 6.3.9.Formar. Detectar necessitats i traduir-les en objectius formatius, planificar, instruir i avaluar. Preparar i desenvolupar activitats amb objectiu formatiu explícit.
- 6.3.10. Desenvolupar. Orientar i acompanyar els col·laboradors/es en el seu desenvolupament en l'organització, planificant accions i fent el seguiment. Orientar-los cap a la formació més adient.

6.4. Realitzar un treball de camp

- 6.4.1.L'objectiu és el de copsar les expectatives dels responsables polítics de les policies locals i alhora comparar-les amb les dels propis Caps i

comandaments de les policies locals, amb l'objectiu de fer una aproximació al perfil professional del lloc de treball de Cap del Cos i de comandament intermedi.

6.4.2. La hipòtesi és que semblaria que amb relativa freqüència el responsable polític té unes expectatives que no es veuen acomplertes amb respecte del seu Cap de policia i el mateix succeeix per aquest respecte dels seus comandaments intermedis.

6.4.3. Per poder copsar les opinions de tots aquests actors s'ha fet una graella de competències i una altra de rols professionals basats en els estudis fets per la Diputació de Barcelona, que ha estat el diccionari més complet dels que s'han estudiat. Els ítems del qüestionari es corresponien amb competències estratègiques, competències pròpies de la funció directiva i competències qualitatives de tipus transversal.

6.4.4. La pregunta. El qüestionari que figura a l'annex ha explorat la visió dels regidors respecte dels Caps de policia (regidors_Cap policia), la dels Caps de policia al respecte del seu propi lloc de treball (Cap Policia_Cap Policia), la dels Caps de policia respecte dels seus comandaments intermedis (cap Policia_Comandament) i la dels comandaments respecte del seu propi lloc de treball (Comandament_comandament).

6.4.5. Cadascuna de les 10 competències i cadascun dels deu rols professionals seran estudiats com a variables independents.

6.4.6. La mostra triada ha estat de caire probabilístic, amb un mostreig per conglomerats. S'ha triat un total de 11 policies locals de Catalunya: Lleida, Mollerussa, Igualada, Manresa, Manlleu, Olot, Lloret de Mar, Sitges, El Vendrell, Torredembarra i Salou. Totes elles d'una grandària mitjana, d'entre 35 i 100 efectius, repartides equitativament per províncies i per geografia (litoral i interior). Val a dir que hi ha una excepció la província de Lleida, en què participen les dues policies de més grandària i que totes dues excedeixen la mostra, una per dalt (Lleida amb 250 policies) i l'altre per baix (Mollerussa amb menys de 20

policies). En conclusió, la mostra representarà un total d'11 regidors, 11 caps de policia i 22 comandaments intermedis.

6.4.7. El nivell de confiança es considera elevat per la realització d'entrevistes personals per l'autor de l'estudi als regidors i caps de policia inclosos a la mostra, tot i que no s'ha pogut realitzar amb els comandaments intermedis, que contestaran directament el qüestionari. Per una altra banda, els entrevistats representen un percentatge que no sabem si serà suficientment significatiu respecte del total de Caps (6%) i comandaments de policia total de Catalunya (4%).

Tanmateix, es va realitzar un *pre-test* amb les policies locals de Manlleu i Manresa, que va confirmar la idoneïtat del qüestionari, tot i que va fer aconsellable no valorar les competències de les persones que actualment ocupen els llocs de treball de Cap (llindar) per evitar possibles distorsions en les respostes i fer poc fiable la resta de l'estudi.

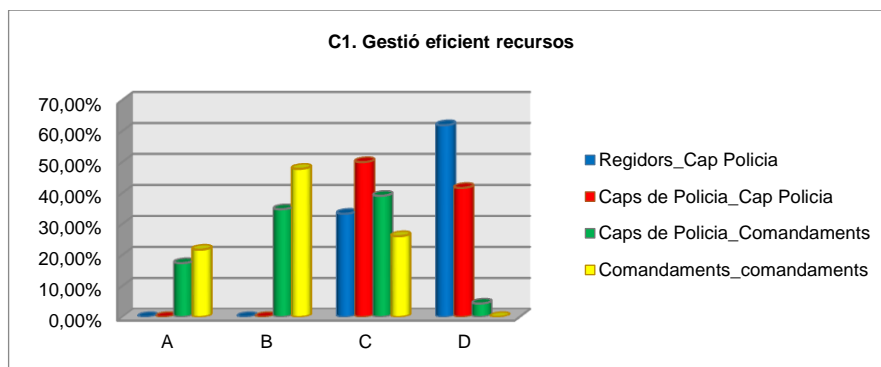
Es realitzarà un tractament de les dades que inclourà:

- a) Comparativa relativa entre les expectatives dels regidors respecte dels seus Caps de Policia; d'aquests respecte de sí mateixos i respecte dels comandaments intermedis i dels comandaments intermedis respecte de sí mateixos.
- b) La moda en els resultats per a cada competència.
- c) La moda en els resultats per a cada rol professional.

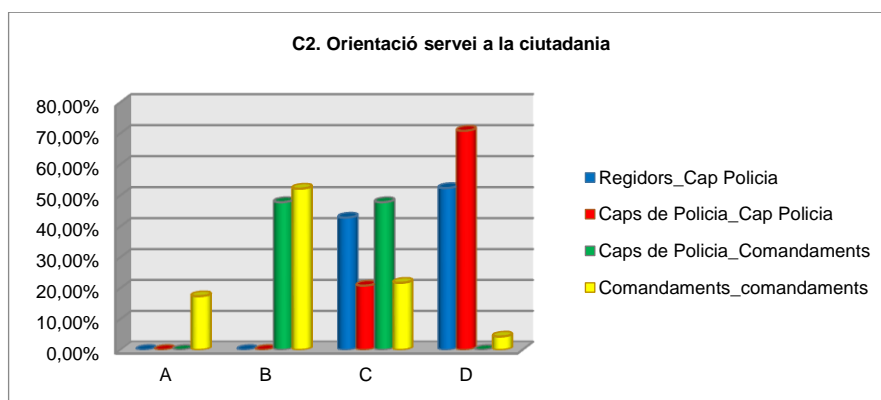
Finalment, es confeccionarà un informe de conclusions que pugui ser d'utilitat per als processos de selecció, avaluació i carrera professional.

6.5. Exposició i anàlisi de resultats del treball de camp.

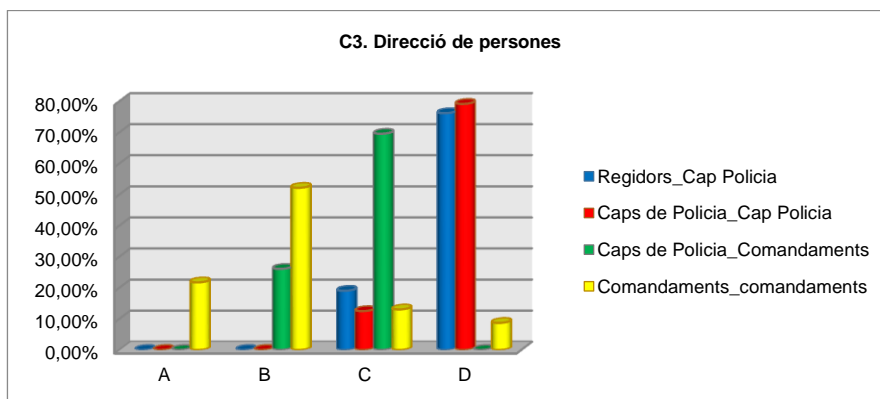
Es farà una descripció per a cada competència i per a cada rol professional, posicionant les 4 opinions possibles (regidor, cap (2) i comandaments) en el mateix panell per poder comparar-les.



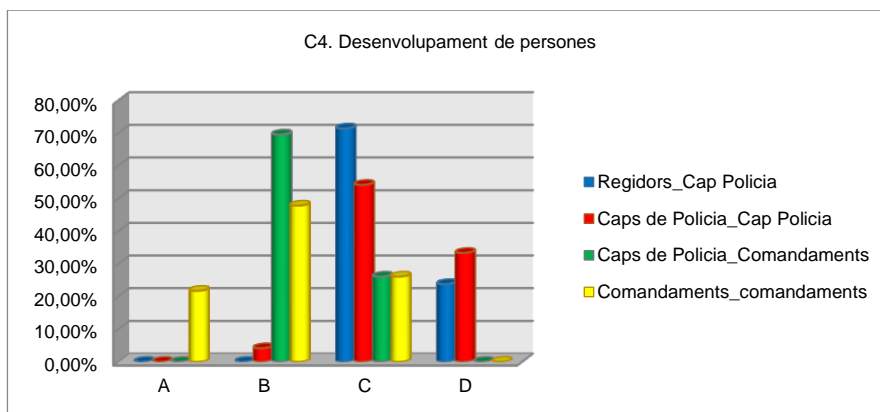
Comentari: S'aprecia una major expectativa dels regidors respecte dels Caps i d'aquests respecte dels comandaments intermedis que de Caps i comandaments respecte de sí mateixos.



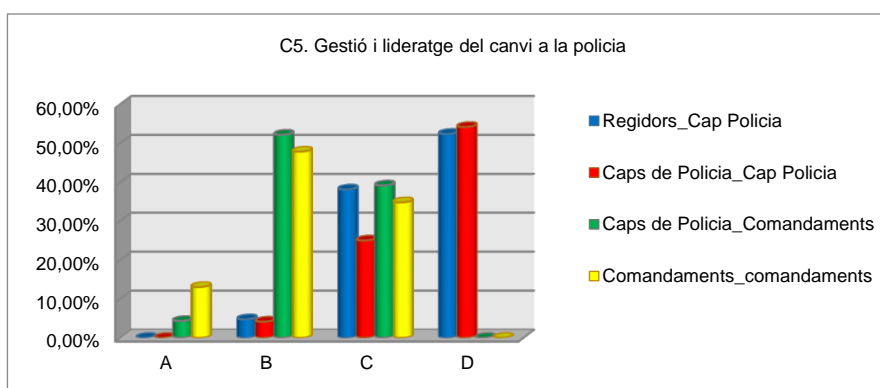
Comentari: S'aprecia una major expectativa per part dels Caps en sí mateixos que dels propis regidors.



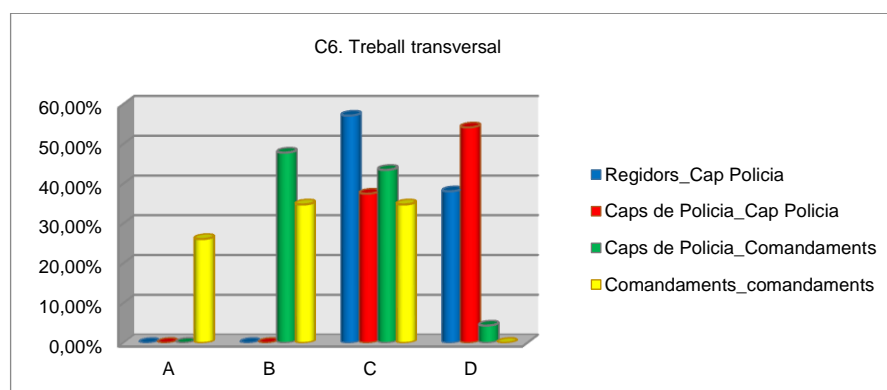
Comentari: S'aprecia un gran gap entre l'expectativa (alta) dels Caps respecte dels comandaments intermedis, que la d'aquests darrers respecte de sí mateixos.



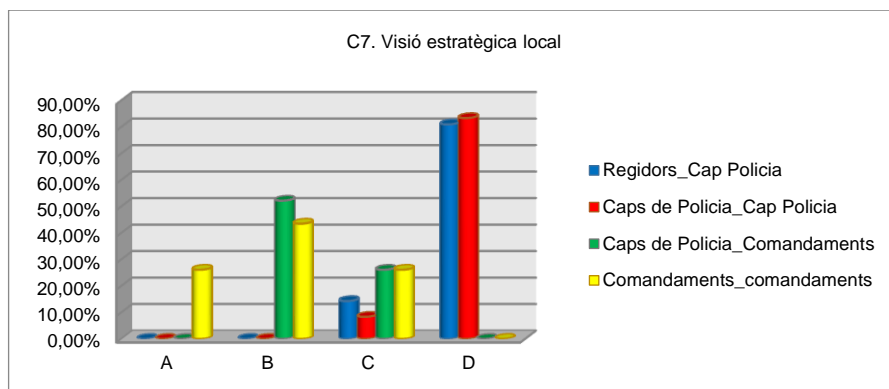
Comentari: Relativament igualades les expectatives, encara que els comandaments una mica inferiors respecte de sí mateixos.



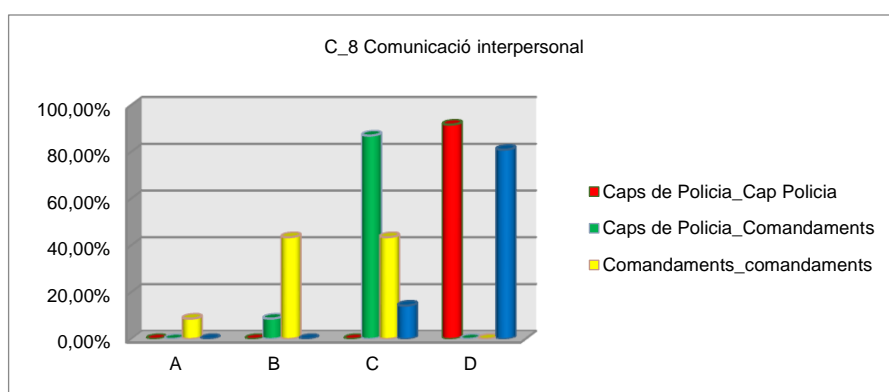
Comentari: Expectatives molt homogènies.



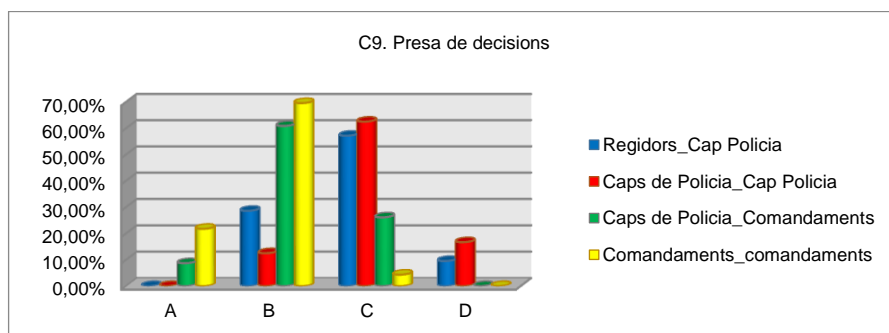
Comentari: Expectatives força equilibrades, encara que inferiors dels comandaments intermedis respecte de sí mateixos.



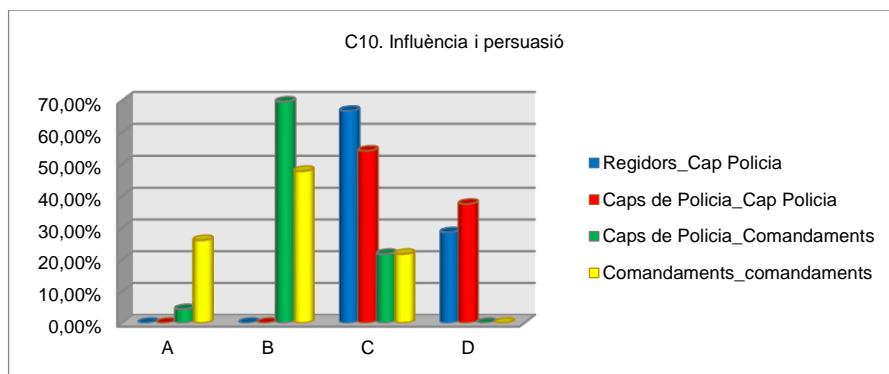
Comentari: Comentari: Expectatives força equilibrades, encara que inferiors dels comandaments intermedis respecte de sí mateixos.



Comentari: Expectatives força equilibrades entre regidors i Caps respecte sí mateixos i d'un important gap entre expectatives del Cap i dels comandaments respecte de sí mateixos.

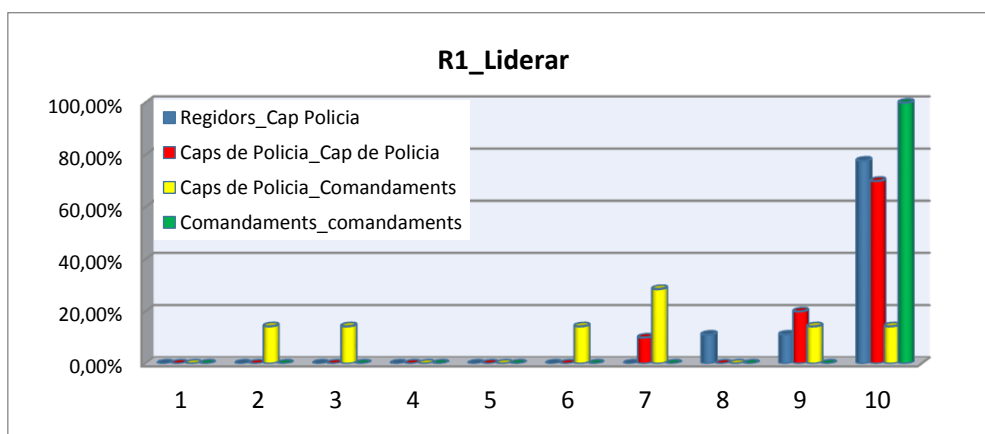


Comentari: Expectatives molt homogènies.

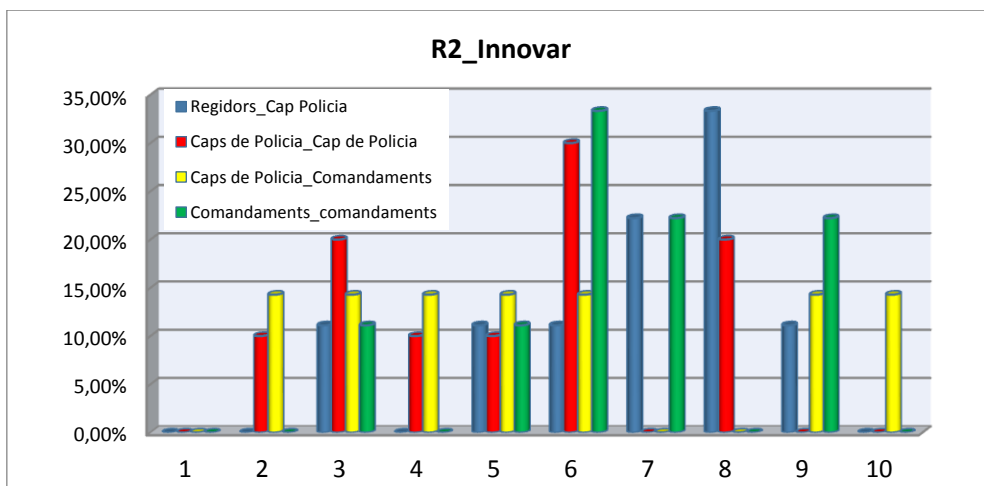


Comentari: Expectatives Amb un important gap entre les expectatives del cap respecte dels comandaments i les d'aquests sobre sí mateixos.

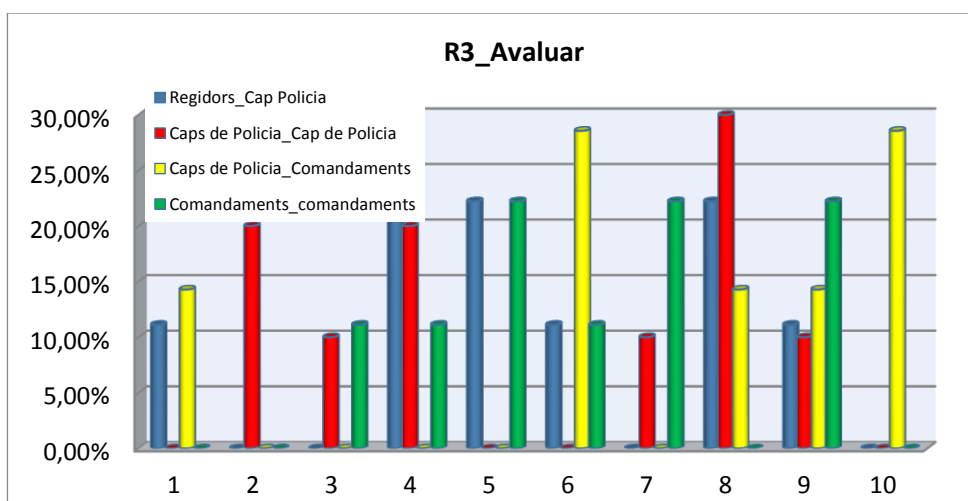
Pel que fa als rols professionals l'estudi ha permès generar les següents gràfiques:



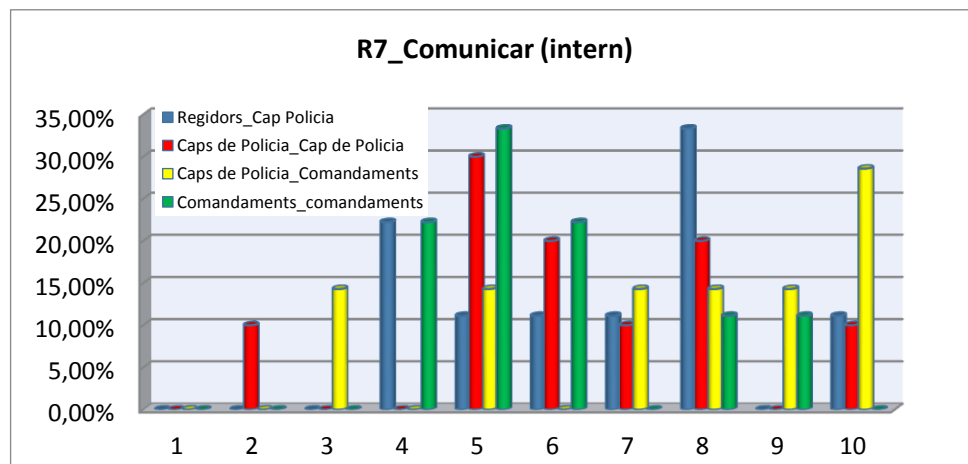
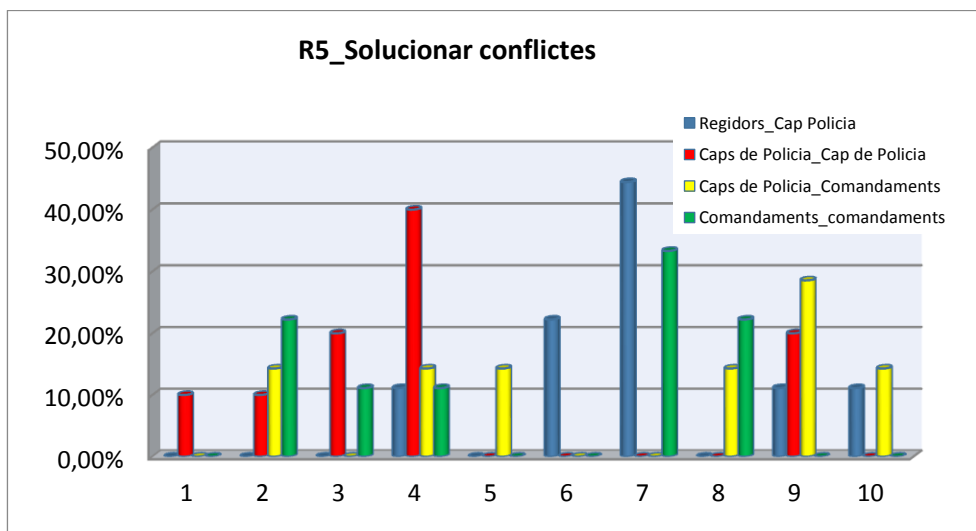
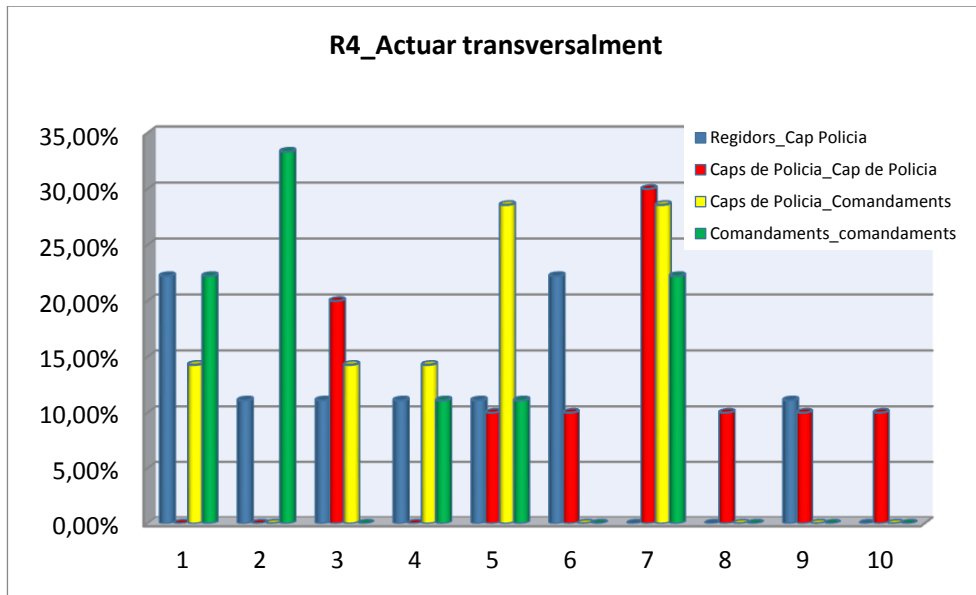
Comentari: La gran majoria de persones apliquen la major puntuació en aquest rol. Fins i tot els comandaments intermedis ho puntuen per a sí mateixos per sobre dels seus caps i regidors.

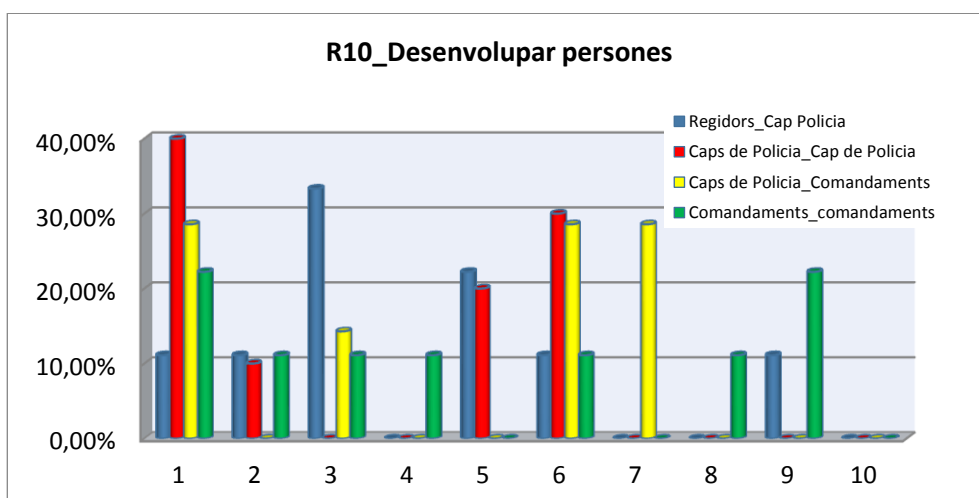
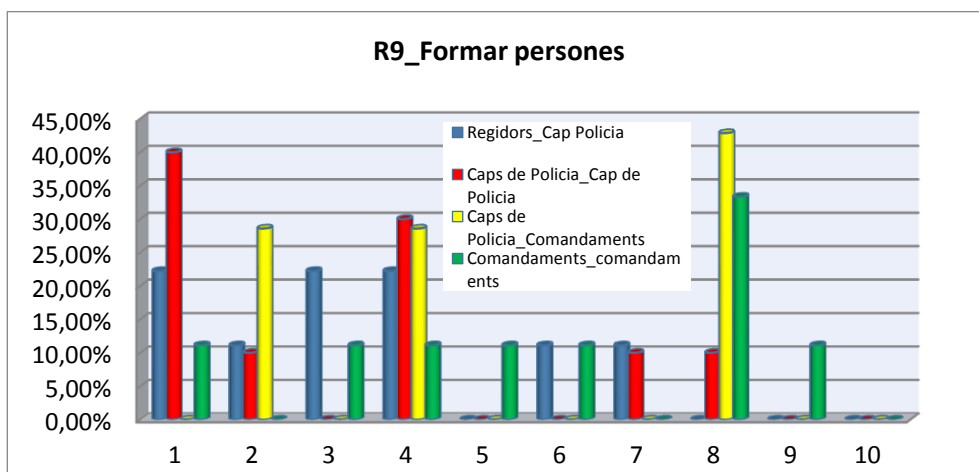
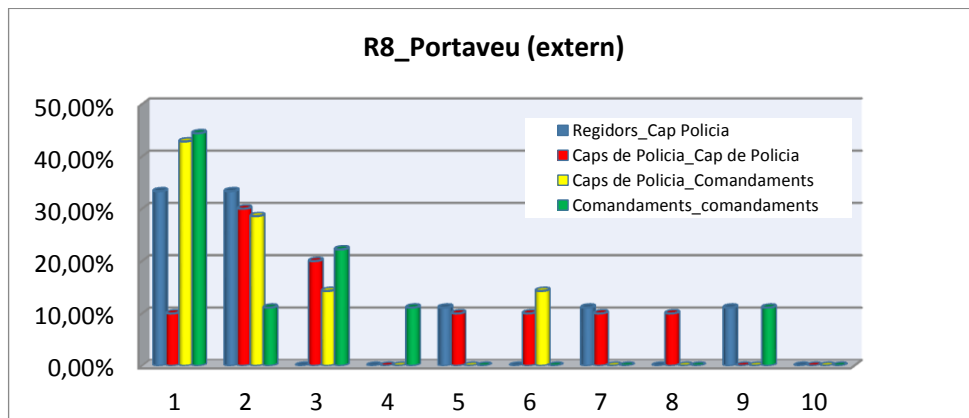


Comentari: Altament puntuat per regidors, caps de policia al respecte de sí mateixos i dels comandaments al respecte de sí mateixos.



Comentari: Molt puntuat pels Caps de policia al respecte dels seus comandaments.





6.6. Elaboració d'una proposta de perfil professional per al Cap de la Policia Local de Catalunya.

El perfil professional adient seria el que integren els nivells de desenvolupament que ara s'esmentaran per a cada competència i que vénen descrits a l'annex.

- C.1 Nivell D
- C.2 Nivell D
- C.3 Nivell C
- C.4 Nivell C
- C.5 Nivell D
- C.6 Nivell D
- C.7 Nivell D
- C.8 Nivell D
- C.9 Nivell C
- C.10 Nivell C

6.7. Elaboració d'una proposta de perfil professional per als comandaments intermedis de la Policia Local de Catalunya

El perfil professional adient seria el que integren els nivells de desenvolupament que ara s'esmentaran per a cada competència i que vénen descrits a l'annex.

- C.1 Nivell B
- C.2 Nivell B
- C.3 Nivell B
- C.4 Nivell B
- C.5 Nivell B
- C.6 Nivell C
- C.7 Nivell B
- C.8 Nivell C
- C.9 Nivell B
- C.10 Nivell B

6.8. Elaboració d'una prioritització de rols professionals per als Caps de la Policia Local de Catalunya

Els rols professionals més valorats necessaris serien:

- a) Liderar
- b) Comunicar
- c) Solucionar conflictes

Els rols menys prioritaris serien:

- a) Formar persones
- b) Portaveu
- c) Desenvolupar persones

6.9. Elaboració d'una prioritització de rols professionals per als comandaments intermedis de la Policia Local de Catalunya

Els rols professionals més necessaris serien:

- a) Liderar
- b) Avaluar
- c) Solucionar conflictes

Els rols menys prioritaris serien:

- a) Formar persones
- b) Portaveu
- c) Actuar transversalment.

6.10. Elaboració d'una proposta de bases per a les accions formatives i de carrera professional.

6.10.1. Accions formatives que s'ofereixen en l'actualitat. Són força tancades i adreçades quasi únicament a millorar les competències tècniques dels funcionaris. Fonamentalment tenim:

- a) Diputacions. En el Cas de la Diputació de Barcelona, aquí estudiada, ha publicat una oferta formativa per Pla estratègic per al bienni 2013-2014, en què és de les poques administracions que ofereix formació en competències qualitatives, tot i que no representen ni el 10% del total d'accions formatives ofertes. La formació s'ofereix per

itineraris, ben estructurada. Sens dubte de les administracions estudiades és la més avançada envers la gestió per competències.

Les accions formatives són gratuïtes i molt accessibles.

Sens dubte estaríem davant d'una oferta formativa clàssica però molt interessant que cobriria les necessitats tècniques i una part de les de reforç de les competències qualitatives.

b) L'Institut de Seguretat Pública de Catalunya.

Històricament aquesta institució s'ha dedicat molt majoritàriament a la formació de policies de base per al cos de mossos d'esquadra i per a les policies locals. La formació d'especialització ha estat molt escassa envers les policies locals, que molt sovint no poden assistir als cursos organitzats per al cos de mossos d'esquadra.

Un altre inconvenient és que darrerament els preus públics que s'han d'abonar per realitzar aquestes accions formatives s'han incrementat de manera desorbitada, cosa que dificulta l'assistència dels funcionaris locals.

La formació que ofereix és molt majoritàriament adreçada a competències tècniques, tot i que en els cursos de promoció vertical i horitzontal hi inclouen assignatures relacionades amb competències qualitatives i directives. De forma específica, però, a la pràctica no hi ha accions formatives en aquesta vessant, ja que com a molt s'organitzen una o dos l'any.

Aquesta institució sí que ha estat un referent a l'administració pública en la utilització de models predictius de comportament com proves *in tray*, simulacions o entrevistes.

Actualment es troba en procés d'implementació de dues iniciatives de calat per a la formació dels futurs directius policials com el grau de seguretat, de nova creació i el centre de lideratge, amb tres àmbits de desenvolupament: funció directiva, lideratge i cohesió d'equips i comunicació. Novament, si ens atenem a les publicacions i el que s'ha començat a fer, el centre de lideratge s'adreça fonamentalment al Cos de mossos i s'ha deixat de banda la formació directiva dels Caps i comandaments intermedis de les policies locals.

c) Les Corporacions locals.

La gran majoria d'ajuntaments per la seva grandària no es poden permetre d'organitzar accions formatives a mida i han d'acudir a l'oferta realitzada per la DIBA o l'ISPC, esmentats als paràgrafs anteriors. Únicament serien viables l'organització de tallers formatius i en base a una agrupació d'ajuntaments amb valors i cultura organitzativa similar, que n'assumissin l'organització. Podria permetre focalitzar la formació en competències directives concretes en què s'hagi diagnosticat un gap important en l'acompliment i aprofitar-se de les possibilitats d'*e-learning* o semipresencial.

6.10.2. Altres mitjans alternatius de formació que serien idonis.

- a) El *coaching*. Es tractaria d'una manera de formar molt útil per als Caps de policia Local, especialment durant el període de pràctiques, però que s'hauria de perllongar durant tota la vida professional. La flexibilitat d'aquest mètode i el fet que sigui personalitzat i a través d'una persona externa és perfecte per a la finalitat perseguida. Es tracta d'una eina encara no utilitzada a la policia i d'un gran potencial i ajustada a les expectatives.
- b) Tutorització. Es tractaria d'un mètode idoni per als comandaments intermedis que seria realitzada pel Cap del Cos o preferiblement per un altre comandament intermedi de l'organització sota la supervisió del Cap, com a coordinador. La proximitat permetria un *feedback* continuat que afavorirà l'intercanvi d'opinions.
- c) Acompanyament. Es tractaria d'un mètode també ideal per als comandaments intermedis, ja que permet un suport continuat i proper per part d'un altre company, ben planificat i coordinat pel Cap del Cos. Esdevindria també un element de formació i maduresa per a l'acompanyant i el coordinador.

7. Conclusions.

Es planteja la necessitat que els funcionaris de carrera no només puguin tenir una carrera professional vertical, sinó transformar-la en horitzontal pel que fa als càrrecs directius o amb responsabilitat de comandament. Això podria generar un espai nou de talent o mercat disponible de forma transversal, que permetria l'intercanvi de directius en funció de criteris polítics i professionals, amb especial utilitat per a les administracions de menor grandària, que normalment no disposen de massa crítica suficient per dur a terme altres tipus de provisions com la promoció interna.

Les administracions públiques locals, tot i tenir molts elements comuns, tenen òbviament criteris organitzatius diferenciats, amb estratègies que no tenen per què ser coincidents, cosa que fa que les competències derivades dels valors de la pròpia organització i algunes funcions directives puguin ser diferents. Caldria trobar un nexa d'unió o de comunicació que faci de vas comunicant entre elles, una institució al modo de l'agència belga (SELOR) o de l'Ofina europea de selecció de personal (EPSO), perquè seleccionés, avalués i disposés d'una borsa o d'un mapa de talent que permetés alinear les necessitats de directius a les Corporacions Locals amb les expectatives de carrera professional dels funcionaris. Aquest rol, en el cas de la policia, amb total seguretat hauria de ser desenvolupat per l'Institut de Seguretat Pública de Catalunya, que controlaria l'accés, l'avaluació de l'acompliment amb criteris de funció directiva, la formació per superar els gaps i, finalment, l'actualització del mapa del talent. Aquesta nova realitat podria ser de molta utilitat al respecte de la figura del Cap de Policia, que podria esdevenir un directiu de la funció pública local, com a càrrec pseudpolític però alhora professional, inclòs en un mapa de talent gestionat pel L'ISPC i a disposició de les administracions locals i que evitaria nombrosos conflictes actualment sense resoldre.

Es constata una manca d'adequació de l'estructura organitzativa de l'administració a les demandes dels ciutadans. Encara hi ha un funcionament jeràrquic molt arrelat, especialment a la policia, amb una gran quantitat de categories professionals, les funcions de les quals de vegades són molt semblants i que són innecessàries perquè a la pràctica es tracta de més compartiments estancs i més

traves per a la flexibilitat i l'adaptabilitat de l'organització a les demandes ciutadanes. Caldria un funcionament més horitzontal amb nuclis de decisió propers al client/usuari i per això s'hauria de fer una diferenciació per funcions (direcció i gestió operativa/tàctica) i no per categories (caporal, sergent, sotsinspector, etc.)

Tot i que actualment hi ha hagut una evolució legislativa interessant, especialment a Catalunya amb la Refosa de l'any 1997 i el desenvolupament del Decret 123/1997, amb la inclusió, encara que poc concretada, la possibilitat de realitzar proves menys convencionals però molt més predictives del futur comportament dels candidats per a un accés la funció pública o per a una provisió, hores d'ara la subjectivitat en les proves d'acreditació de mèrits o capacitats es troba propera a la interdicció quan la jurisprudència entra a valorar-les. Aquestes proves més subjectives com assaïments, e-tray, simulacions o test psicotècnics són utilitzades amb total naturalitat a l'esfera privada i, mica en mica, s'haurien d'anar introduint a l'administració pública a través de la formació de professionals experts a la pròpia funció pública que siguin capaços de planificar i materialitzar els processos selectius.

Hi ha una insuficient oferta formativa per recórrer els gaps existents entre capacitats i habilitats directives dels comandaments i les exigides en el lloc de treball. Tant les Diputacions, com l'Institut de seguretat pública de Catalunya i menys encara els ajuntaments. Les ofertes formatives són molt tancades i molt majoritàriament ofereixen formació en competències tècniques de la branca que toqui, però són molt limitades en formació en les competències directives i les qualitatives o d'interrelació.

Tot i les eines existents alternatives a la formació tradicional, com el *coaching*, el *mentoring*, etc. no estan essent utilitzades per les administracions públiques per a la formació i l'acompanyament dels directius, especialment els de la policia que, com ja havíem dit, es troben sovint a la primera línia de relació al client/usuari, havent de prendre decisions que de vegades fins i tot limiten els seus drets, sense cap suport extern que els permeti un àmbit de reflexió o posada en comú de les problemàtiques.

Les RLT que teòricament havien de modernitzar l'administració pública comencen a ser qüestionades en alguns aspectes ja que provoquen immobilitat en els llocs de treball i en les percepcions dels funcionaris, mentre que les demandes

ciutadanes i de la pròpia administració en resposta en aquestes, requereixen de treballadors polivalents i flexibles. Caldrà una evolució cap a famílies de llocs de treball que permetin aquestes aportacions temporals de treballadors en projectes concrets. En aquest sentit, hauran d'evolucionar també les carreres professionals dels funcionaris, a través d'itineraris amplis o famílies i subjectes a variacions en el temps i, per tant, sense possibilitat d'una planificació integral *ex ante*.

Malauradament continua sense ésser desenvolupada la figura dels Directius públics, que permetrien professionalitzar la funció directiva de les administracions i que encarnarien el modern lideratge. Les administracions no han mostrat excessiu interès en la figura, tot i que podria conjugar i alinear interessos polítics d'oportunitat i sintonia de pensament amb els dels funcionaris, que disposarien d'un ventall d'opcions ampli en què exercir la seva carrera professional d'una forma flexible. Com ja hem dit, l'ISPC hauria de tenir-hi un rol decisiu.

L'actual model de les administracions tendent a la governança permet un grau de participació molt alt dels ciutadans, en tot tipus de polítiques, també en les de seguretat. Això ha incrementat les expectatives dels ciutadans que exigeixen compromisos (cartes de servei), qualitat i agilitat en els serveis prestats. Això ja està exigint profundes modificacions en les estructures organitzatives de les administracions.

8. Agraïments.

No hauria estat possible la realització d'aquest treball sense la col·laboració de les institucions que ara s'esmentaran, que personalitzo amb els responsables de les àrees afectades i els comandaments intermedis de les respectives policies locals.

- **Ajuntament de Lleida**

Sra. Mònica Rodés Alonso, regidora de persones i seguretat ciutadana, educació i ensenyament, salut i benestar social, cultura, festes i joventut

Sr. Josep Ramon Ibarz Almenara, intendent en cap de la Guàrdia Urbana

- **Ajuntament de Mollerussa**

Sr. Josep Àngel LAVIN LLANO, regidor de seguretat ciutadana.

Sr. Joan Martínez Sánchez, inspector en Cap de la Policia Local

- **Ajuntament d'Igualada**

Sr. Jordi Batalla, regidor de Governació

Sr. Jordi Dalmases Permanyer, inspector en Cap de la Policia Local

- **Ajuntament de Manresa**

Sra. Olga Sánchez Ruiz, regidora delegada de Seguretat Ciutadana

Sr. Jordi Mora Soria, inspector en Cap de la Policia Local

- **Ajuntament de Manlleu**

Sra. Carme Trillas, regidora de seguretat ciutadana, serveis socials i protecció civil

Sr. Jesus Ignacio Calvo Barea, sotsinspector en Cap de la Policia Local

- **Ajuntament de Sitges**

Sra. Vinyet Lluís Pàmies, regidora de Governació i ensenyament

Sr. Rafael Pino Pérez, inspector en Cap de la Policia Local

- **Ajuntament de Salou**

Sr. Marc Alarcón Peralta, regidor de Seguretat Ciutadana, Protecció Civil i Mobilitat

Sr. José Luís Gargallo García, inspector en Cap de la Policia Local

- **Ajuntament de Torredembarra**
Sr. José Oviedo Valiente, regidor de Governació
Sr. Josep Gili Barenys, inspector en Cap de la Policia Local

- **Ajuntament de El Vendrell**
Sr. Joan M. Diu Sagués, regidor de Règim Intern
Sr. Jordi Altarriba Guitar, inspector en Cap de la Policia Local

- **Ajuntament de Lloret de Mar**
Sr. Jordi Martínez Puig, regidor de territori, sostenibilitat i seguretat ciutadana
Sr. Joaquim Martin santjoan, inspector en Cap de la Policia Local

- **Ajuntament d'Olot**
Sr. Josep Gelis i Guix, regidor de Seguretat
Sr. Ignasi López Clevillé, sotsinspector en Cap de la Policia Local

- **Institut de Seguretat Pública de Catalunya**

- **Diputació de Barcelona**

- Joan Carles de la Monja, ex subdirector de coordinació de la policia de Catalunya

- José Antonio Pascualena, Cap de planificació de la formació de la DIBA.

9. BIBLIOGRAFIA.

ABAD, I. i CASTILLO, A.

Desarrollo de competencias directivas.

Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial.

Boletín económico de ICE nº 2795, del 9 al 15 de febrero de 2004

ALLES, M.

Dirección estratégica de recursos humanos:

Gestión por competencias.

Buenos Aires. Granica América latina, 2005.

ISBN : 950641355

BOYATZIS, R., MCKEE, A. Y GOLEMAN, D.

El líder resonante crea más: el poder de la inteligencia emocional.

Barcelona. Plaza & Janes Editores, 2010.

ISBN: 9788499087115

BOYATZIS, R.

The Competent Manager: A Model for Effective Performance

New York, Wiley, 1982.

ISBN: 047109031X

BUNK, G.

La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RF alemana.

Revista Europea de Formación Profesional, 1, 1994.

DAVIS, T.

Talent assessment: a new strategy for talent management.

Aldershot. Gower, 2007.

ISBN: 9780566087318

DEFINING AND SELECTING KEY COMPETENCIES

Rychen, D.S. i Salgani, L.H., 2001

ISBN: 9780889372481

FARNHAM, D. I HORTON, S.

Competency Management in the Public Sector: Variations on a Theme,
Amsterdam, IOS, ILAS-EGPA, 2002.

ISBN 1586032933

FERNÁNDEZ, J.

Acerca de las competencias profesionales.

Revista Herramientas nº 56, 1999.

CIREM (Centro de Iniciativas e Investigaciones Europeas en el Mediterráneo)

LE BOTERF, G.

Ingeniería de las competencias.

Ediciones Gestión 2000, 2001.

LEVY-LEBOYER, C.

Gestión de las competencias.

Barcelona. Ed. Gestión 2000, 1996.

ISBN: 84-8088-638-2

10. WEBGRAFIA.

AZEMAR, LL.

Associació Catalana de Gestió pública.

II Congrés Català de gestió pública

Barcelona, 2008.

http://www20.gencat.cat/docs/eapc/Home/Publicacions/Col_leccio%20Materials/23%20Reflexio_Accio_valor%20public/Documents/mat23.pdf

(Article consultat *on line*: 02/05/2104)

CAPPELLI, P. "The 'High-Potential' Dilemma". Human Resource Executive

Online, 18/09/2006. (Article consultat *on line*: 02/05/2104)

<http://www.hreonline.com/HRE/view/story.ihtml?id=7134044>

(Article consultat *on line*: 25/04/2104)

CARDONA, P. I GARCIA, P.

Programa de salud directiva de IESE.

http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/como_diagnosticar_competencias.pdf

(Article consultat *on line*: 01/05/2104)

CARDONA, P. Y CHINCHILLA, N.

Intrategia. En busca del alto rendimiento y de la supervivencia a largo plazo

Harvard Deusto Business Review, julio-agosto de 1998

<http://www.ee-iese.com/76/76pdf/afondo2.pdf>

(Article consultat *on line*: 05/05/2104)

CIPD_ HR

<http://www.cipd.co.uk/pm/>

(web consultada en data 15/04/2104)

CORIAT, B

Taylor, Ford y Ohno. Nuevos Desarrollos en el análisis del ohnismo

Estudios del Trabajo N° 7, primer semestre de 1993

<http://www.aset.org.ar/docs/Coriat.pdf>

(Article consultat *on line*: 03/05/2104)

CREARQUIA_CONSULTORIA

<http://crearquia.com/paginas/sd.html>

<http://www.urv.cat/media/upload//arxius/CAE/oprofessional/orientacioe.pdf>

(webs consultades en data 27/04/2104)

DUCCI, M. A.

El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional

Formación basada en competencia laboral.

Cinterfor/OIT. Montevideo. 1997.

<http://www.oitcinterfor.org/>

(Article consultat *on line*: 10/05/2104)

ESTAY, C. i LORETO, R.

Gestión por competencias, un desafío y una necesidad.

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/lmr/11.htm>

(Article consultat *on line*: 24/04/2104)

FRAEYS, O. I BAERVOETS, F.

SELOR.

Oficina de Selecció de l'Administració Federal. Govern belga

http://www20.gencat.cat/docs/eapc/Home/Publicacions/Col_leccio%20Materials/23%20Reflexio_Accio_valor%20public/Documents/mat23.pdf

(Article consultat *on line*: 10/05/2104)

FUNDACIÓ PER A LA MOTIVACIÓ DELS RECURSOS HUMANS

<http://www.factorhuma.org/>

(web consultada en data 01/05/2104)

GESTIOPÒLIS

<http://www.gestiopolis.com/dirqp/rec/gescomp.htm>

(web consultada en data 22/04/2104)

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

RH, novembre de 2004

http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/8333/141aedf1f002d4_gestio_per_competencies_cs.pdf

(Article consultat *on line*: 03/05/2104)

HUMAN RESOURCES FOR TODAY'S WORK PLACE

<http://www.workinfo.com/free/downloads/176.htm>

(Web consultada en data 04/05/2104)

JIMÉNEZ, M.T. i MARTÍ. M.R.

II Congrés Català de gestió pública

Barcelona, 2008

http://www20.gencat.cat/docs/eapc/Home/Publicacions/Col_leccio%20Materials/23%20Reflexio_Accio_valor%20public/Documents/mat23.pdf

(Article consultat *on line*: 01/05/2104)

MAPA DEL TALENT

<http://articulos.empleos.clarin.com/%C2%BFcomo-es-el-mapa-del-talento/>
http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=517
www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=8284
(webs consultades en data 26/04/2104)

MARSDEN, D.

Cambio industrial, competencias y mercados de Trabajo

Revista Europea- Formación Profesional 1/94

http://www.cedefop.europa.eu/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/137/1-es.pdf

(Article consultat *on line*: 05/05/2104)

MARTÍNEZ, M.A.

Desarrollo directivo: una inversión estratégica.

Barcelona. Fundación MAPFRE Estudios, 1995.

http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/8296/el_desenvolupament_directiu_cast.pdf

(Article consultat *on line*: 28/04/2104)

MCCLELLAND, D.

Testing for competence rather than for "intelligence"

American Psychologist, 1973

<http://www.orientamento.it/indice/a-summary-of-mcclelland-d-c-1973-testing-for-competence-rather-than-for-intelligence-american-psychologist-28-1-14/>

(Article consultat *on line*: 21/04/2104)

MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES

NTP 283: Encuestas: metodología para su utilización

http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/201a300/ntp_283.pdf

(Article consultat *on line*: 04/05/2104)

OECD

The definition and selection of key competencies

<http://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf>

(Web consultada en data 15/05/2104)

OFICINA EUROPEA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

http://europa.eu/epso/apply/sample_test/index_en.htm#chapter4

(web consultada en data 27/04/2104)

OIT, CINTERFOR

La formación por competencias como iniciativa pública: el ámbito de los ministerios de trabajo y ministerios de educación

<http://www.oitcinterfor.org/>

(Article consultat *on line*: 07/05/2104)

PORTAL DEL COACHING.

<http://portaldelcoaching.com/>

(web consultada en data 09/05/2104)

PROJECTS ON COMPETENCIES IN THE OECD CONTEXT: ANALYSIS OF THEORETICAL AND CONCEPTUAL FOUNDATIONS (1999)

Salganik, L.H., Rychen, D.S., Moser, U. I Konstant, J.

<http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/41529556.pdf>

(Article consultat *on line*: 02/05/2104)

QUEZADA, H.

Competencias laborales: evolución y tipología,

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clevol.htm>

(Article consultat *on line*: 23/04/2104)

RAMIÓ, C.

Política i gestió: la regulació del rol del directiu públic

II congrés català de gestió pública

Barcelona, 2008

<http://www20.gencat.cat/docs/eapc/Home/Publicacions/Col leccio%20Materials/23%20Reflexio Accio Valor%20public/Documents/mat23.pdf>

(Article consultat *on line*: 01/05/2104)

RocaSalvatella

<http://www.rocasalvatella.com/>

(Web consultada en data 05/05/2104)

RYCHEN, D; SALGANIK, L I MCLAUGHLIN, M.

Contributions to the second deseco symposium (2003)

<http://www.deseco.admin.ch/bfs/deseco/en/index/02.parsys.26255.downloadList.54824.DownloadFile.tmp/2003.symposiumvolume.pdf>

(Article consultat *on line*: 05/05/2104)

SALA, M.

Una nueva aproximación al liderazgo de organizaciones

Factor Humà. Coleccion dossiers dela fundación

Barcelona, 2003.

http://www.factorhumana.org/index.php?option=com_content&view=article&id=8336%3AUna+nueva+aproximaci%C3%B3n+al+liderazgo+de+organizaciones&lang=es

(Article consultat *on line*: 22/04/2104)

SCANS

blueprint for action building community coalitions, Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS), US

Department of Labour, Washington, DC, 1992

<http://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.39015028928896;view=1up;seq=2>

(Article consultat *on line*: 05/05/2104)

THE DESECO PROJECT

Confederació Suïsa

Definition and selection of competències (DESECO): Theoretical and conceptual foundations

<http://www.deseco.admin.ch/bfs/deseco/en/index/02.parsys.34116.downloadList.87902.DownloadFile.tmp/oecddesecostrategypaperdeelsaedcericd20029.pdf>

(Article consultat *on line*: 15/05/2104)

UNIVERSIDAD DE SEVILLA.

Open course ware

http://ocwus.us.es/psicologia-social/psicologia-de-los-recursos-humanos/temas/tema7cq/page_02.htm

(Article consultat *on line*: 01/05/2104)

WOLF, A.

La medición de la competencia: la experiencia del Reino Unido,

Revista Europea- Formación Profesional 1/94

<file:///C:/Users/1000/Downloads/Dialnet-LaMedicionDeLaCompetencia-131113.pdf>

(Article consultat *on line*: 11/05/2104)

X COMPETENCIAS

<http://www.xcompetencias.com/>

(web consultada en data 20/04/2104)

11. ANNEX

- Model de qüestionari sobre competències per al treball de camp
- Instruccions per omplir el qüestionari.
- Model de recollida de dades.

Informació respecte del projecte.

1. **Objectiu principal** del projecte. Intentar definir el **perfil professional** que han de tenir els caps i els comandaments intermedis de la policia local. S'estudiaran les funcions, els rols professionals i les competències dels esmentats professionals.

2. **Objectius secundaris.** Dissenyar eines de selecció i avaluació de candidats a través de l'avaluació per competències i preveure un Pla de formació dels Caps i comandaments per, des de la situació inicial, assolir el perfil desitjat.

3. **Treball de camp** del projecte.

3.1. Enquestes als comandaments intermedis.

3.2. Entrevista personal al/la regidor/a del ram i al Cap de policia, que inclou enquesta.

4. **Informació reclamada, si s'escau.**

- Catàleg de funcions o RLT del Cap del Cos i comandaments.
- Organigrama del Cos. Número de comandaments.

Informació per omplir el qüestionari.

1. Competències professionals.

S'han definit 10 competències pròpies de la funció directiva a les administracions locals, seguint el *diccionari de competències* de la Diputació de Barcelona, que serien d'aplicació a l'exercici de comandament dintre de les policies locals. Aquestes es troben definides de la C1 a la C10, en diferents pestanyes d'aquest document excel. Caldria, a cada pestanya, marcar la "X" al nivell de perfil que es consideri més adequat al lloc de treball de Cap del Cos o de Comandament intermedi per a un exercici adequat de de les seves funcions. Hi ha tres tipus de competències relacionades amb la funció directiva: Estratègiques de l'administració local, les pròpies de la funció directiva i les referents a les qualitats personals.

Competències estratègiques: Són les competències professionals que es desprenen de l'ideari de la funció pública. Associades a valors, principis, etc. que són presents en la fonamentació legal que acompanya les grans lleis que orienten l'actuació pública, des de la Llei 30/1984 de mesures per a la reforma de la funció pública, fins la més recent Llei 7/2007 de l'Estatut Bàsic de l'empleat/a públic.

Competències directives: Estan molt associades al desenvolupament, en qualsevol organització, i per tant també a les nostres administracions públiques, de càrrecs directius i de comandament: són competències que, juntament amb les de caire estratègic, estan estretament relacionades amb les seves funcions i els seus rols, i han de ser de desenvolupament prioritari per a qualsevol persona que ocupi llocs de responsabilitat a les nostres administracions.

Competències qualitatives: Es refereixen a qualitats personals que determinen el com es fan les coses i la manera de ser, la manera d'actuar que han de tenir els diferents professionals que treballen a les administracions locals, ja sigui per necessitats específiques de la seva professió com pel fet de desenvolupar-la específicament en un entorn públic.

2. Rols professionals.

S'han definit 10 rols professionals pròpies de la funció directiva, que serien d'aplicació a l'exercici de comandament dintre de les policies locals. Aquestes es troben definits a la pestanya de "rols professionals". Caldria determinar-ne, a la casella del costat, l'ordre de rellevància que vostè considera, entre l'1 i el 10, és a dir, l'1 seria la més important i la 10, la que menys.

3. Destinataris de les enquestes.

Els regidors es pronunciaran al respecte de les competències que haurien d'acreditar i dels rols que haurien de desenvolupar els Caps de Policia; els Caps de policia ho faran respecte de sí mateixos i dels comandaments intermedis i els comandaments intermedis, únicament respecte de sí mateixos. Es realitzarà entrevista personal amb el regidor i amb el Cap de Policia d'una durada aproximada de 30 minuts cadascuna i es facilitaran les enquestes als comandaments intermedis dels cossos participants.

Tipus de competència	Competències estratègiques (CE)	Gestió eficient de recursos públics
----------------------	---------------------------------	-------------------------------------

Definició	Assolir els resultats que han estat assignats a la seva unitat o grup de treball fruit del desplegament del nivell superior de planificació, mitjançant la fixació d'objectius i la gestió eficient dels recursos (humans, tecnològics, infraestructures, etc.), d'acord amb els models de gestió definits i la política de despesa de l'organització.	
-----------	--	--

Habilitats i coneixements necessàries	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar un compromís amb el servei públic de qualitat i l'assoliment dels seus objectius. • Coneixements de normativa, models, processos i experiències a l'àmbit de la gestió pública. • Actuar èticament i en benefici de "la cosa pública". • Potenciar una cultura d'eficiència i eficàcia en els seus equips. Prendre decisions. • Utilitzar sistemes de planificació, seguiment i avaluació de l'activitat desenvolupada per les unitats i equips. Ser perseverant. • Valorar els recursos (humans, tecnològics, estructurals..) que s'incorporen o gestionen a l'organització i utilitzar-los correctament. • Coneixement de les potencialitats i limitacions de la seva organització. 	
---------------------------------------	---	--

NIVELL D'ASSOLIMENT

Nivell 0	Nivell A	Nivell B	Nivell C	Nivell D
<ul style="list-style-type: none"> • Els objectius que estableix a la seva unitat o grup no són assolibles. • No proposa ni es fixa metes per ell ni per al seu equip. • No es preocupa pels resultats. • No facilita al seu equip els mitjans ni els recursos necessaris per assolir els resultats. • El rendiment del seu equip està molt per sota del seu potencial; no compleix els objectius encomanats. • No planifica la seva activitat. • Necessita conèixer les regles bàsiques de la planificació del treball. 	<p>Organitzar i planificar les tasques i actuacions de la seva unitat/equip de treball per tal d'assolir els objectius fixats, complint amb els estàndards de quantitat i qualitat que hagin estat definits</p> <ul style="list-style-type: none"> • Defineix els objectius de treball i els estàndards de qualitat a assolir. • Utilitza sistemes per fer el seguiment de l'activitat de l'equip. • Organitza el seu equip per tal de minimitzar imprevistos. • Participa en el càlcul de costos d'obres, productes i serveis. • Descriu i valora els processos de treball de la seva unitat o equip de treball 	<p>Planificar els projectes i/o línies de gestió de la seva unitat/equip a partir dels objectius generals que han estat marcats, definint les prioritats, els objectius, les fases de treball, i els indicadors d'activitat, i assignant de manera eficaç recursos i responsabilitats</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilitza eines específiques (reunions, entrevistes, informes, etc) per fer un seguiment sistemàtic i una avaluació dels resultats assolits • Defineix i utilitza un sistema d'indicadors per fer el seguiment (qualitatiu i/o quantitatiu) de la planificació efectuada • Proposa accions correctores en cas de desviacions sobre la planificació inicial • Revisa els processos i mètodes de treball per assolir els objectius previstos • Demana als seus col·laboradors la quantificació econòmica dels projectes o línies de gestió que desenvolupen o són externalitzats 	<p>Definir, a partir dels objectius estratègics establerts per a tota l'organització o la seva àrea de responsabilitat, les línies d'actuació que cal desenvolupar per assolir els objectius previstos, dimensionant els recursos necessaris, els terminis i les prioritats en la seva execució</p> <ul style="list-style-type: none"> • Defineix els objectius a assolir per les seves unitats o equips de treball • Implanta i fa servir un sistema de quadre de comandament integral per a la seva unitat organitzativa • Revisa el model organitzatiu i de responsabilitats, etc. per assolir els objectius previstos. • Fa anàlisi de cost –benefici dels elements clau de la gestió que tenen impacte en l'assoliment dels resultats de la seva àrea de responsabilitat: col·laboradors externs, canvis d'organigrama, compra de recursos tecnològics, maquinària, etc. 	<p>Realitzar la planificació estratègica de l'organització definint tant les línies estratègiques d'actuació orientades a prestar serveis a la ciutadania com les que resten orientades a la millora interna de l'organització</p> <ul style="list-style-type: none"> • Defineix i implanta un sistema de gestió i organitzatiu de manera perdurable, els resultats globals o d'una àrea/gerència, que representin un reconeixement extern de la pròpia organització. • Fa que l'organització participi en fòrums institucionals sobre models de gestió, cercles de qualitat interadministrativa, etc. • Defineix sistemes que reconeguin i recompensin l'orientació a resultats de les persones o equips de l'organització



Marcar amb una "X" al requadre del nivell que es consideri adient

Rol Professional	Definició	Ordre de prelación
Liderar	Fixar objectius que el grup assumeix i es compromet a assolir. Motivar l'equip, afrontar els problemes i prendre les decisions adequades. Actuar com a transmissor dels valors corporatius.	3
Innovar	Aportar noves idees, procurar la millora contínua, facilitar la creativitat i mostrar receptivitat als suggeriments del seu equip.	4
Avaluar	Valorar objectivament el comportament laboral dels empleats/es al seu càrrec, donant el suport necessari.	2
Actuar transversalment	Comprendre la missió de la seva unitat en clau "ajuntament", identificar altres unitats organitzatives amb les quals existeix la necessitat de coordinar-se per donar un servei integral i de qualitat.	1
Solucionar conflictes	Solucionar conflictes. Escoltar, donar respostes als problemes i actuar com a mediador.	8
Construir relacions	Establir relacions amb responsables d'unitats de l'ajuntament, amb professionals i institucions externes..., arribar a acords que facilitin les sinèrgies positives. Desenvolupar esperit d'equip en el seu àmbit de responsabilitat.	5
Comunicar	Tractar la informació, transmetre-la i establir una comunicació fluïda com a part integrant del treball. Prestar atenció especial als missatges corporatius.	7
Portaveu	Canalitzar els missatges de l'organització cap als seus col•laboradors i d'aquests cap als responsables corporatius. Negociar en el seu nom quan sigui precís.	10
Formar	Detectar necessitats i traduir-les en objectius formatius, planificar, instruir i avaluar. Preparar i desenvolupar activitats amb objectiu formatiu explícit.	9
Desenvolupar	Orientar i acompanyar els col•laboradors/es en el seu desenvolupament en l'organització, planificant accions i fent el seguiment. Orientar-los cap a la formació més adient.	6

Assignar un ordre de prelación de l'1 al 10 a cada rol professional

Rols professionals.

S'han definit 10 rols professionals pròpies de la funció directiva, que serien d'aplicació a l'exercici de comandament dintre de les policies locals. Caldria determinar-ne, a la casella del costat, l'ordre de rellevància que vostè considera, entre l'1 i el 10, és a dir, l'1 seria la més important i la 10, la que menys.

Tipus de competència	Competències estratègiques (CE)	Gestió eficient de recursos públics
-----------------------------	--	--

Definició	Assolir els resultats que han estat assignats a la seva unitat o grup de treball fruit del desplegament del nivell superior de planificació, mitjançant la fixació d'objectius i la gestió eficient dels recursos (humans, tecnològics, infraestructures, etc.), d'acord amb els models de gestió definits i la política de despesa de l'organització.
------------------	--

Habilitats i coneixements necessàries	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar un compromís amb el servei públic de qualitat i l'assoliment dels seus objectius. • Coneixements de normativa, models, processos i experiències a l'àmbit de la gestió pública. • Actuar èticament i en benefici de "la cosa pública". • Potenciar una cultura d'eficiència i eficàcia en els seus equips. Prendre decisions. • Utilitzar sistemes de planificació, seguiment i avaluació de l'activitat desenvolupada per les unitats i equips. Ser perseverant. • Valorar els recursos (humans, tecnològics, estructurals..) que s'incorporen o gestionen a l'organització i utilitzar-los correctament. • Coneixement de les potencialitats i limitacions de la seva organització.
--	---

NIVELL D'ASSOLIMENT				
---------------------	--	--	--	--

Nivell Z	Nivell A	Nivell B	Nivell C	Nivell D
<ul style="list-style-type: none"> • Els objectius que estableix a la seva unitat o grup no són assolibles. • No proposa ni es fixa metes per ell ni per al seu equip. • No es preocupa pels resultats. • No facilita al seu equip els mitjans ni els recursos necessaris per assolir els resultats. • El rendiment del seu equip està molt per sota del seu potencial; no compleix els objectius encomanats. • No planifica la seva activitat. • Necessita conèixer les regles bàsiques de la planificació del treball. 	<p>Organitzar i planificar les tasques i actuacions de la seva unitat/equip de treball per tal d'assolir els objectius fixats, complint amb els estàndards de quantitat i qualitat que hagin estat definits</p> <ul style="list-style-type: none"> • Defineix els objectius de treball i els estàndards de qualitat a assolir. • Utilitza sistemes per fer el seguiment de l'activitat de l'equip. • Organitza el seu equip per tal de minimitzar imprevistos. • Participa en el càlcul de costos d'obres, productes i serveis. • Descriu i valora els processos de treball de la seva unitat o equip de treball 	<p>Planificar els projectes i/o línies de gestió de la seva unitat/equip a partir dels objectius generals que han estat marcats, definint les prioritats, els objectius, les fases de treball, i els indicadors d'activitat, i assignant de manera eficaç recursos i responsabilitats</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilitza eines específiques (reunions, entrevistes, informes, etc) per fer un seguiment sistemàtic i una avaluació dels resultats assolits • Defineix i utilitza un sistema d'indicadors per fer el seguiment (qualitatiu i/o quantitatiu) de la planificació efectuada • Proposa accions correctores en cas de desviacions sobre la planificació inicial • Revisa els processos i mètodes de treball per assolir els objectius previstos • Demana als seus col·laboradors la quantificació econòmica dels projectes o línies de gestió que desenvolupen o són externalitzats 	<p>Definir, a partir dels objectius estratègics establerts per a tota l'organització o la seva àrea de responsabilitat, les línies d'actuació que cal desenvolupar per assolir els objectius previstos, dimensionant els recursos necessaris, els terminis i les prioritats en la seva execució</p> <ul style="list-style-type: none"> • Defineix els objectius a assolir per les seves unitats o equips de treball • Implanta i fa servir un sistema de quadre de comandament integral per a la seva unitat organitzativa • Revisa el model organitzatiu i de responsabilitats, etc. per assolir els objectius previstos. • Fa anàlisi de cost –benefici dels elements clau de la gestió que tenen impacte en l'assoliment dels resultats de la seva àrea de responsabilitat: col·laboradors externs, canvis d'organigrama, compra de recursos tecnològics, maquinària, etc. 	<p>Realitzar la planificació estratègica de l'organització definint tant les línies estratègiques d'actuació orientades a prestar serveis a la ciutadania com les que resten orientades a la millora interna de l'organització</p> <ul style="list-style-type: none"> • Defineix i impulsa nous models de gestió i organització per millorar, de manera perdurable, els resultats globals o d'una àrea/gerència, que representin un reconeixement extern de la pròpia organització. • Fa que l'organització participi en fòrums institucionals sobre models de gestió, cercles de qualitat interadministrativa, etc. • Defineix sistemes que reconeguin i recompensin l'orientació a resultats de les persones o equips de l'organització

Tipus de competència	Competències Estratègiques	Orientació de servei a la ciutadania
Definició	Conèixer, comprendre i satisfer atentament i oportuna les necessitats i demandes del ciutadà i donar resposta a les seves necessitats	
Habilitats i coneixements necessàries	<ul style="list-style-type: none"> Educació i respecte. Abordar conflictes de manera constructiva. Comprensió de la importància d'atendre bé a la ciutadania. Compromís amb el servei que es presta. Capacitat empàtica i flexibilitat per adaptar-se a diferents situacions i tipus d'usuaris. Avaluació dels serveis que es donen als ciutadans, incorporant la participació d'aquests per a la presa de decisions. Coneixement organitzatiu (d'unitats, persones, serveis, processos de gestió, etc) Confidencialitat en la gestió de la informació. Comprensió multicultural. Informar correctament en temps i forma. 	

Nivell Z	Nivell A	Nivell B	Nivell C	Nivell D
<ul style="list-style-type: none"> Ofereix un tracte poc agradable. No "dóna" sortida als seus tràmits. No té cura en tractar afers confidencials dels ciutadans i ciutadanes. Tracta de manera desconsiderada el ciutadà/na. No respecta els drets individuals i col·lectius de les persones. Oculta o nega informació que el ciutadà/na té dret a obtenir No informa correctament 	<p>Respondre àgilment a les demandes d'informació, documentació, etc. d'altres departaments de l'ajuntament per donar un bon servei a la ciutadania. Respondre, directament a la ciutadania de manera cordial.</p> <ul style="list-style-type: none"> Adopta un to educat i amable quan es relaciona amb els ciutadans. Facilita l'accés als ciutadans a la informació o els n'informa adequadament de com s'utilitzen els serveis que l'ajuntament ofereix. Respecta la confidencialitat dels ciutadans. Escolta correctament i tracta de disminuir la tensió quan el ciutadà es troba alterat emocionalment. Actua empàticament. Domina les tècniques d'atenció telefònica. És ràpid/a a l'hora de contactar telefònicament amb qualsevol persona de responsabilitat 	<p>Alta qualitat d'atenció, especialment per la capacitat d'adaptar el seu comportament professional a diferents situacions (conflictes, reclamacions, etc) i diferents tipus d'usuaris (trets culturals i atenció a la diversitat, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> Es responsabilitza personalment d'esmenar possibles errades en la gestió o de manca d'informació. Gestiona adequadament les queixes i els diferents estats d'ànim dels ciutadans. Actua assertivament. Utilitza diferents tècniques per resoldre situacions conflictives en el tracte amb la ciutadania. Busca alternatives i aporta solucions quan els requeriments dels clients són difícils de satisfer. Utilitza els formulismes de relació i comunicació comuns a altres cultures del municipi. Col·labora en l'aplicació de les eines definides per conèixer el grau de satisfacció dels ciutadans 	<p>Dissenyar i utilitzar diverses estratègies al llarg del temps (informals i sistematitzades) per copsar la valoració que la ciutadania fa del servei prestat i incorporar les millores que han de respondre a a les mancances detectades</p> <ul style="list-style-type: none"> Defineix els protocols d'atenció a la ciutadania que han d'utilitzar-se a l'ajuntament. Adapta els productes i serveis a necessitats especials de determinats col·lectius ciutadans (cecs, mobilitat limitada, etc). Desenvolupa metodologies i procediments per millorar el servei i atenció a la ciutadania: cartes de serveis, compromisos, protocols d'atenció... Cerca i aplica els mitjans necessaris per satisfer les necessitats dels seus clients. Capacitat d'arribar a demandes no explicitades pel ciutadà/na. 	<p>Definir i implantar nous serveis (OACs, nous equipaments, etc.) de qualitat per atendre a noves o futures necessitats de la ciutadania</p> <ul style="list-style-type: none"> Promou mecanismes de participació ciutadana en la definició o remodelació de projectes, centres, equipaments, etc. Defineix el sistema de gestió, els recursos (pressupostaris, humans, tecnològics, etc.), les fases de funcionament, etc per engegar un servei o equipament. Desenvolupa i lidera sistemes d'avaluació del rendiment, de la qualitat del servei prestat. Promou en els seus equips una cultura d'orientació de servei, basada en l'avaluació, la transparència en la gestió i la cura en els serveis públics. Estableix estàndards de qualitat de servei

Tipus de competència	Competència directiva	Direcció de persones
Definició	Gestionar equips de persones per aconseguir que la feina es realitzi de manera efectiva i que els col•laboradors contribueixin a la consecució dels objectius de la unitat	
Habilitats i coneixements necessàries	<ul style="list-style-type: none"> • Conèixer bàsicament com es crea i es desenvolupa un grup de treball. • Actuar com a exemple de responsabilitat i compromís amb l'organització. • Control emocional davant els conflictes personals o de rendiment dels col•laboradors/es. Resoldre conflictes de forma constructiva. • Tenir cura i potenciar un bon clima laboral. Ser flexible. * Saber comunicar, persuadir i ser sesibles als altres. • Orientar als seus col•laboradors en les tasques que han de fer i en el seu comportament professional. <p style="text-align: right;">• Assumpció de les funcions i rols d'un comandament a l'organització.</p>	

NIVELL D'ASSOLIMENT				
Nivell Z	Nivell A	Nivell B	Nivell C	Nivell D
<ul style="list-style-type: none"> • Manté una relació conflictiva amb el seu equip. • Es deixa portar per "amiguismes" a l'hora de dirigir les persones. • No hi ha bon clima en l'equip. • L'equip està desorientat: canvia constantment de criteris quant a objectius a assolir, en els terminis, etc. • Pensa i actua com un tècnic i no com un comandament. • Necessita conèixer les regles bàsiques que permeten dirigir un grup de professionals. 	<ul style="list-style-type: none"> • Donar ordres i instruccions de treball clares als col•laboradors • Explica el perquè dels objectius de treball. • Dóna instruccions de treball detallades: els col•laboradors coneixen quina és la utilitat de la seva feina i les seves prioritats; informa dels nivells tècnics i de qualitat que han de reunir les tasques encomanades, etc. • Manté una relació correcta amb els seus col•laboradors/es i els seus superiors. • Utilitza sistemes de reunions periòdiques o altres mètodes planificats per informar i guiar al seu equip. • Promou la comunicació i actua de manera empàtica 	<ul style="list-style-type: none"> • Organitzar les tasques en funció de les càrregues de treball i del potencial dels seus col•laboradors/es, tot mantenint un clima de treball positiu i estable • Defineix els marcs de responsabilitats funcionals del seu equip. • Organitza i defineix els processos de treball a la seva unitat-equip de treball. • Clarifica i analitza, amb les persones de l'equip de treball, els nivells d'importància de les tasques i els objectius que han d'assolir. • Felicita als seus col•laboradors per la feina ben feta. • Avalua objectivament als seus col•laboradors d'acord amb les orientacions i criteris corporatius. • Informa als seus col•laboradors raonadament de la valoració feta de la seva tasca. • Promou la comunicació i la col•laboració entre els membres de l'equip. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanar un alt rendiment i implicació als col•laboradors, prenent accions, múltiples i oportunes per facilitar-lo (delegació de tasques, autonomia, etc.) actuant decididament davant de problemes o situacions de rendiment o relació personal entre els membres, que posin en perill la productivitat de la unitat • Estableix clarament les línies de treball i de comportament dels seus col•laboradors. • Aborda de manera decidida problemes en el rendiment dels seus col•laboradors prenent les decisions (d'ajut –formació, tutela, etc. disciplinaries) oportunes. • És constructiu davant el conflicte: no cerca culpables sinó solucions. • Ofereix un clima de confiança i seguretat en el grup. • Defensa, davant dels "seus iguals", les maneres de fer i ser dels seus col•laboradors. Protegeix l'equip i la seva reputació. • Pren decisions per promoure el rendiment de l'equip: delegació, corresponsabilitat, etc. • Desenvolupa l'esperit d'equip. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear i desenvolupar equips d'alt rendiment • Sap identificar les competències que han de reunir els integrants d'un equip que ha d'abordar un determinat projecte. • Delega àmpliament funcions i responsabilitats en els seus col•laboradors. • Defineix els objectius finals i no tant el procés. • Anima als seus col•laboradors que plantegin noves idees i que participin en el procés de presa de decisions. • Aporta visió estratègica a l'actuació del seu equip.

Tipus de competència	Competències de la funció directiva	Desenvolupament de persones
Definició	Identificar les potencialitats i les necessitats de desenvolupament dels seus col·laboradors/es i oferir-los els mitjans (formació, suport, oportunitats i experiències) més adients per tal que puguin millorar i créixer professionalment.	
Habilitats i coneixements necessàries	<ul style="list-style-type: none"> • Utilitzar el lloc de treball com a espai d'aprenentatge. • Actuar com a tutor i coach del seus col·laboradors. • Identificar necessitats formatives a nivell individual i d'equip. • Coneixement de l'oferta formativa adreçada als empleats públics locals. • Comprensió bàsica dels principis del aprenentatge adult i del desenvolupament de competències professionals <ul style="list-style-type: none"> • Motivar els seus col·laboradors davant l'aprenentatge. • Documentar i protocolitzar els processos i models de treball. 	

NIVELL D'ASSOLIMENT				
Nivell Z	Nivell A	Nivell B	Nivell C	Nivell D
<ul style="list-style-type: none"> • No considera que la capacitació dels seus col·laboradors/es sigui responsabilitat seva. • Aborda els temes de desenvolupament com un tràmit, sense la reflexió i la coherència que aquests necessiten. • No dona "feed-back" als seus col·laboradors i col·laboradores quant a l'actuació professional. • No entén perquè serveix la formació ni el rol que ha jugat ell/a com a comandament de l'ajuntament 	<p>Animar els col·laboradors/es a adoptar un paper actiu en el seu desenvolupament professional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Justifica correctament qualsevol petició de formació per als seus col·laboradors. • Utilitza els procediments definits a la seva organització per enviar participants a accions formatives. • Reorganitza el treball de la unitat per facilitar la participació de les persones en accions formatives. • Valora les iniciatives que, envers el seu desenvolupament, li fan arribar els seus col·laboradors. • Coneix l'oferta formativa que ofereix l'ajuntament o administracions proveïdors de formació per als empleats públics locals. • Col·labora activament en els processos d'identificació de necessitats, d'avaluació de la formació, etc engegats per la unitat o persona responsable 	<p>Proporcionar suport directe i donar feed-back als col·laboradors de les seves realitzacions, per tal de millorar el seu desenvolupament professional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dedicar temps a explicar el perquè i com s'han de fer les coses, fent, si cal, demostracions pràctiques. • Aprofita els errors com a font d'aprenentatge i millora. • Suggereix als seus superiors, a rh, etc. accions específiques individuals i grupals de desenvolupament. • Comprèn els fonaments tècnics dels procediments de gestió de la formació de la seva organització. • Identifica les necessitats de desenvolupament del seu equip, definint les accions que cal emprendre i responsabilitzar-se del seu seguiment. • Sap com aprenen les persones adultes al lloc de treball. 	<p>Crear oportunitats d'aprenentatge (sistemes de reunió, assignació i rotació de tasques, abordatge de nous projectes, etc.) en l'entorn de treball per afavorir el desenvolupament professional de les persones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Delega representativitat per facilitar el desenvolupament dels seus col·laboradors/es. • Planteja reptes de futur als seus col·laboradors recerçant el seu desenvolupament. • Prepara el treball de la unitat per afavorir la transferència dels aprenentatges dels col·laboradors que han assistit a una acció formativa. • Organitza el seu entorn de treball per afavorir la polivalència i la transmissió de l'aprenentatge dels uns als altres. • Utilitza metodologies de treball col·laboratives. • Ha desenvolupat recursos específicament pensats per al desenvolupament de les persones de la seva unitat organitzativa (guies de treball o de procediment, manuals, definicions de models, etc.). • Coneix els plantejaments tècnics del desenvolupament de competències professionals en un entorn de treball. 	<p>Definir i fer un seguiment sistemàtic del desenvolupament dels seus col·laboradors/es (Pla Individual de Desenvolupament o similar)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifica i valora sistemàticament, fent servir el model de l'ajuntament, les competències que han de millorar les persones del seu equip. • Raona i consensua amb els seus col·laboradors les competències a treballar i els suports formatius a rebre: el pla de desenvolupament dels seus col·laboradors/es. • Dedicar temps de la seva agenda per fer el seguiment i valoració del pla pactat. • Prepara als seus col·laboradors perquè assumeixin nous reptes en un futur: exerceix de coach amb persones significatives i amb potencialitat del seu equip.

Tipus de competència	Competències de funció directiva (CD)	Gestió i lideratge de canvi a la policia
----------------------	---------------------------------------	--

Definició	Donar suport als canvis i millores que poden plantejar-se, en la seva àrea de responsabilitat o organització, per millorar els objectius organitzatius, per generar il·lusió i compromís en la seva implantació	
------------------	---	--

Habilitats i coneixements necessàries	<ul style="list-style-type: none"> • Credibilitat i ascendència professional: actuar èticament i com a model a seguir. • Capacitat de comunicació i persuasió per “guanyar” als altres. Expressar optimisme. • Caràcter i persistència davant de les dificultats, els obstacles i les resistències individuals o col·lectives. • Qüestionar-se la realitat i orientar l’actuació cap a objectius i reptes professionals ambiciosos. • Pensar i actuar en clau organitzativa (les seves possibilitats, les seves necessitats, etc). • Tenir mentalitat oberta i una visió futura de l’esdevenir organitzatiu. • Capacitat d’establir aliances internes i externes a l’organització. 	
--	---	--

NIVELL D'ASSOLIMENT				
---------------------	--	--	--	--

Nivell Z	Nivell A	Nivell B	Nivell C	Nivell D
<ul style="list-style-type: none"> • No està interessat ni predisposat davant dels canvis. Habitualment diu “no” a qualsevol iniciativa que se li proposa. • És rígid en els seus plantejaments i procura que els altres s’adaptin a les seves idees i opinions. • No col·labora amb altres departaments en projectes nous. Treballa en la seva “illa”. • No aporta informació, recursos, etc, necessaris per la fonamentació, disseny, desenvolupament o avaluació del projecte de canvi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceptar i comprendre les necessitats de canvi en l’organització i adaptar-les gradualment a la seva unitat o equip de treball • Realitza accions per explicar el canvi als seus col·laboradors. • Aporta dades, documentació, etc. per a fonamentar la necessitat o la proposta de canvi. • Fa que els seus col·laboradors/es actuïn d’acord amb els nous plantejaments i valors. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar i donar suport als processos de canvi organitzatiu en la seva àrea de responsabilitat, dedicant temps i esforç personal en la seva implementació • Transmet als seus col·laboradors una visió positiva sobre el canvi. • Participa activament en les comissions i equips de treball creats a l’efecte. • Aporta recursos propis (humans, pressupostaris, etc) per implementar el canvi. • Analitza i modifica les metodologies i processos de treball i maneres de fer professionals per adaptar-se a noves situacions (legals, tecnològiques, etc.) i demandes organitzatives o de la ciutadania. • Avalua els impactes de les millores plantejades en els processos 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir i liderar canvis que facilitin l’adaptació de l’organització a noves situacions (estructurals, normatives, etc.) o demandes de la ciutadania, evitant els impactes negatius en el rendiment i el clima de treball • Coneix els resultats que els canvis proposats han tingut en organitzacions públiques o privades similars a la seva • Analitza les resistències al canvi i les gestiona correctament. • Planifica i desenvolupa accions especialment pensades per facilitar el canvi: per a la seva definició, per a la seva comunicació, per a la capacitat dels seus col·laboradors, etc. • Defineix un sistema de seguiment i valoració dels canvis implantats. • Avalua l’impacte del canvi en els sistemes i mètodes d’organització del treball per facilitar la flexibilitat de la unitat organitzativa o l’equip de treball. • És reconegut i actua com a líder dins l’organització. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar canvis en administracions locals grans amb una complexa xarxa de nivells polítics i directius on cal vèncer importants focus de resistència individuals i organitzatius per a la implantació de projectes de canvi • Comunica, persuadeix i crea aliances sostenibles amb figures, internes i externes, rellevants per l’organització. • Percep les tendències, visualitza nous escenaris i proposa accions de canvi de cara el futur. • Desenvolupa planificacions complexes i interdependents (de comunicació, de disseny tècnic i organitzatiu, de gestió de rh, etc) per implantar el canvi. • Fa partícips a membres rellevants de l’organització en cada una de les fases del procés

Tipus de competència	Competències de funció directiva (CD)	Treball transversal en la prestació de serveis
Definició	Col•laborar, coordinar-se i treballar activament amb persones i equips de serveis, departaments, entitats o institucions diverses, sense que existeixi necessàriament relació jeràrquica, per tal de definir línies d'actuació, desenvolupar projectes, etc. en què cal donar una resposta integral a les necessitats de la ciutadania dotant a l'actuació pública d'una major eficiència, eficàcia i qualitat de servei	
Habilitats i coneixements necessàries	<ul style="list-style-type: none"> • Coneixement de les potencialitats i limitacions de la seva organització i del seu entorn. • Coneixement formal i informal de les dinàmiques organitzatives. • Visió global i compromís amb l'organització. • Pensar en clau de creació de valor i ciutadania. • Capacitat per arribar a acords. • Construcció de relacions. 	

NIVELL D'ASSOLIMENT				
Nivell Z	Nivell A	Nivell B	Nivell C	Nivell D
<ul style="list-style-type: none"> • No sap treballar en equip: centra el seu interès exclusivament en l'activitat de la seva unitat organitzativa – equip de treball. • No facilita el treball transversal dels altres: no atén els requeriments d'informació o col•laboració dels responsables d'altres unitats. • Poc flexible als plantejaments i les necessitats dels altres. • El Desconeixement de l'organització li impedeix actuar de manera transversal. 	<p>Coordinar-se activament amb unitats i equips amb els que mantingui interdependència en la prestació de serveis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Té una visió global de la finalitat que tenen el conjunt de les unitats organitzatives que s'interrelacionen amb la seva. • Facilita informació i coneixement d'acord amb les necessitats del projecte transversal. • Fa el seguiment de projectes, obres, expedients, més enllà dels límits de la seva unitat o equip. • Coneix la missió, ubicació, etc. dels principals serveis i equips de l'ajuntament 	<p>Participar en grups de treball transversals, de caràcter intern, per definir nous productes o serveis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilita recursos propis (humans, pressupostaris, etc) al projecte transversal, mantenint un continuat seguiment del seu desenvolupament. • Coneix bones pràctiques d'organitzacions públiques i privades del seu àmbit d'actuació. Està al corrent d'experiències i innovacions. • Utilitza xarxes internes i externes de professionals per millorar el servei que es presta. • Anteposa l'interès de l'ajuntament a l'assoliment dels seus objectius personals. • Coneix en profunditat els productes i serveis que es presten a la ciutadania des de l'ajuntament. 	<p>Liderar projectes transversals entre diferents àrees o serveis de la corporació</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifica les persones de l'organització que són clau per participar al projecte. • Coneix la finalitat i projectes de les entitats i associacions del territori. • Defineix els trets bàsics del projecte: finalitat, equips de treball, marc funcional i de responsabilitats, de comunicació amb l'organització, etc. • Manté una xarxa de contactes professionals interns i externs, amb múltiples relacions amb institucions i entitats. • Té capacitat per arribar a acords amb altres directius. 	<p>Potenciar i impulsar el treball transversal en l'organització, definint i implantant el model de gestió transversal en la prestació de servei de l'ajuntament</p> <ul style="list-style-type: none"> • Defineix els recursos estructurals per treballar transversalment: dibuix organitzatiu –organigrames, estructura pressupostària, perfils professionals del capital humà, estil directiu...) • Valora adequadament l'impacte que la implantació del treball transversal té en el conjunt d'àrees/serveis (centrals i finalistes) de l'ajuntament • Genera col•laboracions i aliances per vèncer les resistències de possibles serveis o equips.

Tipus de competència	Competències de funció directiva (CD)	Visió estratègica local
Definició	Identificar tendències de futur en l'entorn i les seves oportunitats, adoptant decisions (pressupostàries, organitzatives, tècniques, etc.) que permetin a l'ajuntament anticipar-se/preparar-se millor a nous escenaris	
Habilitats i coneixements necessàries	<ul style="list-style-type: none"> • Coneixement de l'organització i del seu entorn. • Capacitat de pensament analític i sistemàtic de fenòmens complexos (sociològics, econòmics, Culturals, etc). • Comprendre els factors globals i les interdependències que afecten l'establiment de polítiques i l'agenda del govern municipal. • Facilitat per crear escenaris futurs avançant-se als esdeveniments. • Comprendre la importància d'establir lligams de col•laboració amb institucions relacionades, associacions i altres grups d'influència. • Pensar estratègicament en clau local i de servei. • Examinar la interrelació de forces que formen part d'un procés comú. Tenir una visió sistèmica de la realitat. 	

NIVELL D'ASSOLIMENT				
Nivell Z	Nivell A	Nivell B	Nivell C	Nivell D
<ul style="list-style-type: none"> • Té dificultats per establir una seqüència de causa-efecte d'evolució - dels problemes que se li plantegen. • Orienta les seves accions exclusivament a les tasques concretes que l'afecten directament. • No segueix les directrius corporatives (models de gestió, trets culturals, etc) que tenen a veure amb la seva activitat. 	<p>Posar en pràctica les directrius estratègiques de la institució orientant la seva unitat per al seu assoliment</p> <ul style="list-style-type: none"> • Té clara la missió i la visió de la seva organització i com es tradueixen en les línies, programes i serveis de la seva unitat organitzativa. • Informa els seus col•laboradors sobre els objectius generals de la seva unitat organitzativa en relació a la institució. • Té en compte en els seus plans d'acció els objectius generals de la institució. • Sap mantenir la discreció amb la informació que pot comprometre l'estratègia de la institució 	<p>Participar en la definició del pla estratègic de la seva unitat organitzativa, departament o equip de treball</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coneix en profunditat l'organització i el seu entorn organitzatiu i professional. • Té una visió global de com la seva unitat es relaciona amb altres unitats de l'ajuntament amb les quals té relació. • Valora l'impacte organitzatiu d'una proposta o projecte. • Davant el grup, assumeix com a pròpies les directrius estratègiques de la institució tot i que no sempre hi estigui d'acord. • Mostra molt interès per estar al dia dels canvis i dinàmiques organitzatives. 	<p>Definir noves línies d'actuació per a la seva àrea, el seu servei , etc, anticipant-se a les necessitats futures de l'organització en aquest àmbit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pensa sistèmicament i estratègicament en analitzar el seu entorn, desenvolupant accions a termini curt i llarg. • Descriu escenaris que faciliten la presa de decisions estratègiques i que promouen les accions de canvi. • Contribueix en la formulació de polítiques i d'iniciatives estratègiques des de la seva àrea de responsabilitat. • Tradueix l'ideari del govern municipal en propostes organitzatives, programes i serveis. • Impulsa l'adhesió als valors de qualitat i servei. • Té en compte la viabilitat organitzativa, econòmica, etc. de les línies que impulsa. 	<p>Definir a termini mitjà/llarg situacions i escenaris futurs positius per a l'organització</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realitza anàlisis complexos que integren informació quantitativa i qualitativa de l'organització, tendències socials, econòmiques, etc). • Identifica els punts forts i febles de l'organització, així com les oportunitats i amenaces de l'entorn. • Desenvolupa i posa en pràctica estratègies i aliances de col•laboració amb institucions, associacions i altres grups d'influència municipal.

Tipus de competència	Competències qualitatives de tipus transversal (CQ)	Comunicació interpersonal
Definició	Expressar clarament les idees i sentiments propis, escoltar i entendre les idees, pensaments, sentiments i preocupacions dels altres, generant un clima relacional positiu	
Habilitats i coneixements necessàries	<ul style="list-style-type: none"> • Coneixements de la conducta humana. • Preocupació per als altres. • Sana autoestima o seguretat en un mateix tant personal com professional. • Estil ètic de relació que fomenta la credibilitat i la confiança dels interlocutors. • Domini de les fórmules (verbals i no verbals) comunicatives. <ul style="list-style-type: none"> • Capacitat d'escolta. • Flexibilitat i respecte davant postures i opinions personals. 	

NIVELL D'ASSOLIMENT				
Nivell Z	Nivell A	Nivell B	Nivell C	Nivell D
<ul style="list-style-type: none"> • No expressa les seves idees i opinions de manera clara. • Els seus missatges escrits i/o verbals són incomprensibles i difícils d'entendre per part de l'interlocutor. • Evita apropar-se a altres persones mostrant-se distant amb elles. • No és sensible a l'estat d'ànim que pot mostrar el seu interlocutor. • Interromp de manera contínua als seus interlocutors. • No escolta. 	<p>Expressar-se adequadament amb claredat i fluïdesa, utilitzant un vocabulari adequat. Compartir i rebre informació, comprendre-la i transmetre-la quan sigui necessari, realitzant explicacions clares i adaptades a les característiques de l'interlocutor/a</p>	<p>Demostrar predisposició per escoltar als altres. Centrar l'atenció en l'interlocutor/a i en el seu missatge. oferint un clima que faciliti la seva comunicació.</p>	<p>Ser sensible a les reaccions i comentaris dels altres i aprofitar la sintonia per fer-se entendre i obtenir actituds positives en els interlocutors</p>	<p>Anticipar-se a les reaccions i als comportaments dels altres: identificar els estats d'ànim dels altres i saber reaccionar davant de determinades situacions per tal de tenir cura de les paraules o accions</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Es comunica (verbal i no verbal) de manera entenedora. • Diu clarament allò que pensa. • Emet missatges coherents entre allò que diu i com ho diu. • Sap escollir el mitjà i les formes adequades per comunicar-se segons l'interlocutor. • Fa preguntes de forma adequada per tal d'obtenir informació 	<ul style="list-style-type: none"> • Sap interpretar amb gran precisió els missatges no verbals del seu interlocutor. • Mostra facilitat per establir i mantenir relacions amb un ampli ventall d'interlocutors. • Crea un clima de comunicació amb els altres que evita que es posin a la defensiva. • Escolta i entén les idees i posicions dels altres, encara que siguin oposades a les pròpies. • Tranquil·litz i crea confiança en els seus interlocutors. • Dedica temps a escoltar a altres. • Té en compte les preocupacions dels altres i respecta els seus sentiments 	<ul style="list-style-type: none"> • Compren les motivacions dels actes dels seus interlocutors. • És receptiu a les opinions i els suggeriments dels altres, intentant, en la mesura del possible, establir una comunicació bidireccional. • Fomenta un clima de relació no defensiu i de cordialitat. • S'assegura de la claredat dels canals de comunicació evitant la distorsió en la cadena de la comunicació. • Explica el motiu de les decisions preses i de les accions que s'han de realitzar. • Estableix una relació de confiança amb els usuaris, famílies, etc. • "Encaixa" adequadament crítiques injustificades a la seva actuació professional o als criteris i procediments de l'organització. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entén els sentiments i preocupacions a partir dels comportaments que desenvolupen els seus interlocutors, encara que no hagin estat concretament expressades. • Escull el missatge adequat depenent dels diferents estats d'ànim dels interlocutors, de la transcendència del missatge, etc. • S'anticipa a actuacions negatives dels seus interlocutors, usuaris.

Tipus de competència	Competències qualitatives de tipus transversal (CQ)	Presca de decisions		
Definició Escollir entre diferents alternatives aquelles que són més viables, basant-se en una anàlisi dels possibles efectes i riscos i de les possibilitats d'implementació				
Habilitats i coneixements necessàries <ul style="list-style-type: none"> • Control emocional. • Identificar pautes i relacions entre diverses situacions i reconèixer punts clau en assumptes complexos. • Analitzar una situació amb visió i perspectiva de futur: Tenir una visió àmplia de les situacions i ser capaç de comprendre diversos models o paradigmes alhora. • Actuar amb responsabilitat, sent conseqüent amb els efectes de les decisions que s'han de prendre. • Flexibilitat. • Capacitat analítica i conceptual. 				
NIVELL D'ASSOLIMENT				
Nivell Z	Nivell A	Nivell B	Nivell C	Nivell D
<ul style="list-style-type: none"> • Pren decisions poc fonamentades sense tenir en compte els elements clau del problema o de la situació. • "Passa la pilota" als altres (companys, comandaments...) en la decisió i resolució de problemes quotidians. • Demana ajut, opinió, etc., en aspectes habituals de la seva feina. 	<p>Prendre decisions en situacions que es presenten sovint en l'activitat professional, que poden ser ràpidament reversibles mitjançant la supervisió pròpia o d'un tercer, i que habitualment estan emmarcades en normes, lleis o procediments de treball, i facilitar la presa de decisions dels nivells jeràrquics superiors.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pren les decisions basant-se en les normatives, reglamentacions o protocols d'actuació. • Argumenta de manera clara i concreta les decisions preses. • Gestiona el seu equip amb autonomia prenent les decisions necessàries dins del seu marge de responsabilitat. • Té seguretat en la presa de decisions tècniques. • Recerca, analitza i valora informació que faciliti la presa de decisions del segon nivell (presenta informes de gestió, d'avaluació de productes i serveis, etc). 	<p>Analitzar fets o situacions que no són habituals tenen un impacte en la totalitat de la unitat organitzativa (en la qualitat, l'eficàcia d'un procés, en la incorporació d'un nou producte o servei), en la gestió o en els seus col·laboradors, assumint la responsabilitat de les seves conseqüències</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pensa analíticament, descomposant les situacions en parts i identificant relacions de causa – efecte. • Pren decisions per implantar una nova metodologia de treball per tota la unitat organitzativa. • Aplica diferents marcs normatius per solucionar problemes complexos o nous. • Pren decisions importants en la gestió dels seus equip (incorporacions de nous col·laboradors, promocions del seu personal, etc). • Pren decisions tècniques d'impacte en la salut i la integritat de les persones (definir el model diagnòstic i valorar els resultats obtinguts en casos no habituals; signar un projecte d'obra o pla de seguretat, etc). • Actua amb rapidesa, de manera apropiada i precisa davant nous supòsits 	<p>Analitzar fets o situacions complexes, que comporten un important impacte en tota o gran part de l'organització, en la responsabilitat professional o que comporta una gran càrrega emocional, decidint la solució més adient després d'una avaluació minuciosa de la viabilitat i dels riscos que comporta la decisió adoptada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Decideix un dibuix organitzatiu que dota a l'organització d'un alt grau d'eficàcia, eficiència i qualitat d'atenció a la ciutadania. • Decideix les orientacions pressupostàries en administracions públiques de complexitat mitja-baixa. • Decideix una col·laboració institucional, de caire sectorial, amb altres administracions. • Pren decisions tècniques de gran impacte en la salut i la integritat de les persones en casos greus i no habituals en la seva professió per la gravetat i urgència que comporten. • Decideix l'obertura d'un expedient a un col·laborador habitual, etc). • Manté la calma i el control de si mateix en situacions de tensió o d'hostilitat d'altres. 	<p>Abordar encertadament decisions d'alt impacte en organitzacions complexes en situacions d'incertesa, analitzant diversos escenaris, variables i riscos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Decideix les orientacions pressupostàries en grans administracions públiques. • Inicia un determinat procés judicial on es posi en joc la reputació de l'organització. • Decideix una col·laboració institucional, de caire global, amb altres administracions. • Impulsa canvis generals dels models organitzatius i de gestió de l'organització.

Tipus de competència	Competències qualitatives de tipus transversal (CQ)	Influència i persuasió		
Definició	Causar un determinat impacte, convèncer i influir en els altres, per tal de guanyar opinions, decisions i actuacions necessàries per assolir els objectius de treball assignats, actuant sempre amb respecte pels principis ètics i valors de la professió i de la funció pública			
Habilitats i coneixements necessàries	<ul style="list-style-type: none"> • Dominar els elements comunicatius, verbals i no verbals, que es produeixen en una situació comunicativa i relacional. • Comprensió del comportament humà: càlcul anticipat de l'impacte de paraules i accions d'un mateix. • Pensament lògic per definir l'estratègia i el moment més adient per emprendre una acció. • Manteniment d'una xarxa de relacions internes i externes. <ul style="list-style-type: none"> • Comportament ètic i reconeixement organitzatiu. • Alt grau de seguretat personal i resistència a la frustració (energia i tenacitat). <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilitat, autocontrol emocional i capacitat empàtica. 			
NIVELL D'ASSOLIMENT				
Nivell Z	Nivell A	Nivell B	Nivell C	Nivell D
<ul style="list-style-type: none"> • És massa directe, agressiu o confús a l'hora de vendre les seves idees. • No fa cap esforç per convèncer els altres: "fa la seva". • Recull i presenta la informació, les dades, etc, sense aportar cap anàlisi. • En les seves presentacions no en destaca els missatges o les idees que poden ser clau per la comprensió o l'interès de l'interlocutor. • Utilitza missatges poc elaborats basats en les seves opinions personals, sense oferir argumentacions sòlides. • No es prepara acuradament ni l'exposició que farà ni els materials de suport. 	<p>Persuasió directa: preparar i desenvolupar una acció per convèncer a terceres per-sones fent servir diferents recursos (argumentacions lògiques, dades, exemples, suports visuals o demos-tracions, imatge i status personal) adaptats als interessos i nivells dels interlocutors o audiència</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilitza correctament dades, argumentacions, gràfics, etc. les seves argumentacions. • Fa que les persones comprenguin les característiques principals d'un projecte. • Presenta un projecte tècnic en nom de l'ajuntament en un fòrum professional o institucional. • Utilitza correctament la seva imatge. 	<p>Persuasió flexible o adaptativa: posar en marxa una estratègia alternativa quan no ha bastat amb l'estratègia directa, per tal d'adaptar-se a les reaccions de l'entorn</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es prepara amb antelació dife-rents tipus de respostes davant les possibles dificultats o reaccions que preveu que tindrà el seu inter-locutor davant les seves argumentacions. • Arriba a acords de col•laboració entre persones i grups en una organització petita, i de baixa complexitat i conflictivitat. • Defensa un nou projecte davant d'altres professionals o de l'alta direcció directiva i política de l'ajuntament. • Resol divergències d'opinió, d'inte-ressos entre persones (en un grup de treball o en una intervenció tècnica amb usuaris). • Acudeix a la utilització de tècniques teatrals per causar un impacte deter- minat en un auditori o un interlocutor. 	<p>Influència indirecta: incorporar, a explicacions complexes mantingudes en el temps, el recolzament o actuació de persones clau, de dintre o fora de l'organització, perquè donin suport als seus plantejaments i convencin als altres de la seva idoneïtat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arriba a acords amb persones i grups heterogènies, amb gran diversitat d'interessos. • Aborda amb èxit (amb rapidesa i baixa conflictivitat) la remodelació organitzativa dels serveis i equips d'una gerència o gran àrea de l'ajuntament, quan aquesta té impacte en el conjunt dels processos de treball, la distribució física i l'estatus i responsabilitat de les persones. • Aconsegueix el suport necessari, de persones i grups d'interès, per la implantació d'un projecte que, pel seu impacte tècnic o cultural (gestió per competències, qualitat, avaluació de serveis, etc.) ha de salvar les reticències inicials de les persones i grups de l'ajuntament. 	<p>Influència estratègica: portar a terme un pla d'actuació, davant de persones i grups amb interessos contraposats, amb cadenes d'influència indirecta, que es posen en marxa en funció de la resposta dels interlocu-tors i dels resultats utilitzats en l'estratègia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arriba a acords, en organitzacions complexes, amb la representació dels treballadors, amb àmplia acceptació de l'equip de govern, dels equips directius i dels propis representants sindicals. • Arriba a acords de col•laboració (guanyar-guanyar) amb altres institucions o administracions públiques.

Rol Professional	Definició	Ordre de prelación
Liderar	Fixar objectius que el grup assumeix i es compromet a assolir. Motivar l'equip, afrontar els problemes i prendre les decisions adequades. Actuar com a transmissor dels valors corporatius.	
Innovar	Aportar noves idees, procurar la millora contínua, facilitar la creativitat i mostrar receptivitat als suggeriments del seu equip.	
Avaluar	Valorar objectivament el comportament laboral dels empleats/es al seu càrrec, donant el suport necessari.	
Actuar transversalment	Comprendre la missió de la seva unitat en clau "ajuntament", identificar altres unitats organitzatives amb les quals existeix la necessitat de coordinar-se per donar un servei integral i de qualitat.	
Solucionar conflictes	Solucionar conflictes. Escoltar, donar respostes als problemes i actuar com a mediador.	
Construir relacions	Establir relacions amb responsables d'unitats de l'ajuntament, amb professionals i institucions externes..., arribar a acords que facilitin les sinèrgies positives. Desenvolupar esperit d'equip en el seu àmbit de responsabilitat.	
Comunicar	Tractar la informació, transmetre-la i establir una comunicació fluïda com a part integrant del treball. Prestar atenció especial als missatges corporatius.	
Portaveu	Canalitzar els missatges de l'organització cap als seus col•laboradors i d'aquests cap als responsables corporatius. Negociar en el seu nom quan sigui precís.	
Formar	Detectar necessitats i traduir-les en objectius formatius, planificar, instruir i avaluar. Preparar i desenvolupar activitats amb objectiu formatiu explícit.	
Desenvolupar	Orientar i acompanyar els col•laboradors/es en el seu desenvolupament en l'organització, planificant accions i fent el seguiment. Orientar-los cap a la formació més adient.	

NOTA

S'han definit 10 rols professionals pròpies de la funció directiva, que serien d'aplicació a l'exercici de comandament dintre de les policies locals. Caldria determinar-ne, a la casella del costat, l'ordre de rellevància que vostè considera, entre l'1 i el 10, és a dir, l'1 seria la més important i la 10, la que menys.

Policia Local de _____		Categoria _____	
Funcions			OBSERVACIONS
RLT/Catàleg			
Categoria Cap			
Comandaments intermedis			
Gestió per competències/avaluacions			
Competències		Propi	Comand
C1. Gestió eficient recursos			
C2. Orientació servei a la ciutadania			
C3. Direcció de persones			
C4. Desenvolupament de persones			
C5. Gestió i lideratge del canvi a la policia			
C6. Treball transversal			
C7. Visió estratègica local			
C8. Comunicació Interpersonal			
C9. Presa de decisions			
C10. Influència i persuasió			
Rols professionals			OBSERVACIONS
Liderar			
Innovar			
Avaluar			
Actuar transversalment			
Solucionar conflictes			
Construir relacions			
Comunicar (intern)			
Portaveu (extern)			
Formar persones			
Desenvolupar persones			