

Competències directives

Marta Zaragoza Domingo

Problema 1. Les bases d'un projecte empresarial

1.1. La situació en el context: un canvi de paradigma

Tal com s'ha exposat a la presentació, tots els canvis de l'entorn esdevinguts en els darrers anys ens condueixen inexorablement a un nou model econòmic que estarà basat principalment en un nou factor productiu: el coneixement.

“Podem parlar d'un capitalisme basat en el coneixement, que té en aquest recurs l'explicació bàsica del creixement i el desenvolupament econòmic. En resum, i com no podria ser altrament, en la nova economia global del coneixement, les capacitats d'aprenentatge i d'innovació dels agents econòmics i la flexibilitat organitzativa i institucional són la font principal dels augments de productivitat, competitivitat i benestar.”

Vilaseca, T.; Torrent, J. (2010). Mòdul 1. L'economia i la societat del coneixement.

Lectura recomanada

Vilaseca, T.; Torrent, J. Mòdul 1. L'economia i la societat del coneixement. A: Vilaseca, T.; Torrent, J. (2010). *L'economia del coneixement*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.

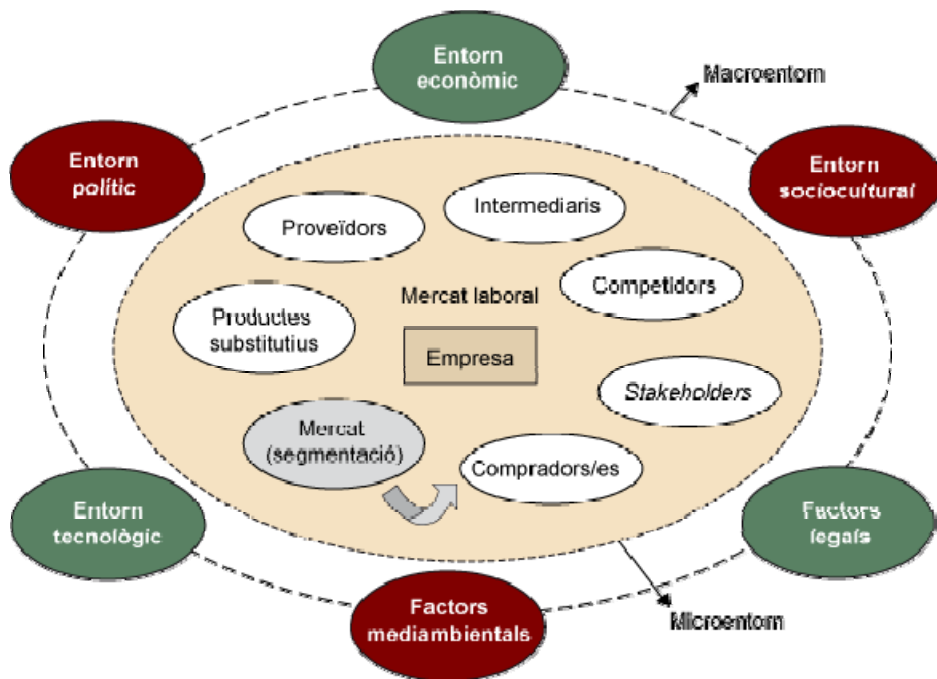
Aquest fet implica que totes les organitzacions que vulguin sobreviure a la situació de crisi actual hauran de deixar enrere totes les activitats que no aportin valor afegit, i per tant, hauran de ser capaces d'adaptar-se al nou context canviant i a diferenciar-se de la forta competència, intensificada a causa de la globalització i la generalització de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC).

“Els diferents actors que han intervingut en l'esclat de la crisi financera són els que han contribuït a fer un país menys competitiu i han desaprofitat la conjuntura alcista anterior. Reflexionar sobre el paper que ha tingut cadascun d'aquests actors pot ajudar a trobar solucions per sortir de la crisi. Els polítics han estat incapaços d'apostar per les pimes i la seva competitivitat; les entitats financeres no van establir criteris rigorosos per a l'anàlisi del risc; L'Administració ha incrementat de manera sagnant el nombre de funcionaris.”

Rafel Sambola Puig. “No som tots una mica culpables?” (Món Empresarial, 2009, maig)

Cal, però, que les empreses puguin aplicar mesures correctores a les amenaces i aprofitar les oportunitats, analitzant aquest entorn en profunditat i

identificant tots els factors que hi intervenen, i també el seus possibles efectes.



Font: A. Saragossa; M. Zaragoza (Barcelona, 2010).

Alguns d'aquests factors constitueixen una amenaça per a les empreses i es poden classificar en funció dels diferents entorns:

Factors polítics	Factors econòmics	Factors socioculturals	Factors tecnològics	Factors mediambientals	Factors legals
<ul style="list-style-type: none"> • Burocràcia excessiva • Augment dels impostos • Liberalització dels mercats: capital, mercaderies i serveis, laboral • Poca protecció del medi ambient • Flexibilització del mercat laboral • Dificultats per a regular el mercat laboral • Dificultats per a mantenir l'estat del benestar • Inestabilitat política • Altres 	<ul style="list-style-type: none"> • Cicles econòmics inestables canviants • Crisi econòmica • Augment de la competència • Estancament del PNB • Pèrdua de la política monetària com a instrument regulador intern • Perill d'inflació • Taxes d'atur elevades • Disminució de la renda disponible • Disponibilitat i cost de l'energia • Disminució dels subsidis socials • Més interès per l'RSC de les empreses 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversió de la piràmide demogràfica • Distribució irregular de la renda • Augment del risc d'exclusió social per part de determinats grups • Forte mobilitat social • Canvis en l'estil de vida • Canvi d'actituds respecte al treball i l'oci • Consumisme elevat • Dificultats en el sistema educatiu • Més interès per la responsabilitat social 	<ul style="list-style-type: none"> • Generalització en la utilització de les TIC • Nous usos de les TIC • Inversió governamental en recerca baixa • Més interès del govern i la indústria en l'esforç tecnològic • Nous descobriments/ desenvolupaments • Infraestructures deficientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversió governamental en recerca baixa • Empitjorament del medi ambient • Disminució dels recursos naturals • Dependència energètica externa • Poc esforç governamental en R+D+I • Sensibilització efectiva de les empreses escassa • Augment de la sensibilitat ciutadana • Nous descobriments desenvolupaments 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectes de la legislació protecció medi ambient • Efectes de la legislació laboral • Efectes de la legislació mercantil • Efectes de la legislació de la competència • Efectes de la protecció legal

Els mateixos canvis originen noves necessitats i, per tant, noves oportunitats que alhora impliquen noves activitats que les empreses poden traduir en nous productes i serveis o en millora dels ja existents.

Aquestes noves oportunitats d'activitat empresarial i, per tant, d'ocupació les recullen els nous filons d'ocupació (source of new jobs), concepte desenvolupat a partir del Llibre blanc de Delors que la Comissió Europea va publicar l'any 1993. Els nous filons d'ocupació estan constituïts, entre d'altres, per les tecnologies de la informació i la comunicació, l'atenció a les famílies i a la dependència, el medi ambient, l'oci i la cultura, la millora de la qualitat de vida i el foment de l'emprenedoria.

En aquest sentit, l'autèntica revolució ha vingut de la mà de les TIC.

“Sens dubte, l'empresa ha estat l'agent econòmic que ha presentat un procés de transformació més important amb la irrupció de les tecnologies digitals i amb la presència creixent del coneixement en l'esfera econòmica. Aquest important procés de transformació, que es tradueix en forma de canvis notables en els dos *inputs* bàsics de l'activitat empresarial, el capital i el treball, i també en les pràctiques productives i organitzatives de l'empresa, el resumim a partir de la conjunció de dos conceptes: l'*e-business* (o negoci electrònic) i l'empresa xarxa. El primer, el negoci electrònic, fa referència a la manera com es duu a terme l'activitat empresarial, mentre que el segon, l'empresa xarxa, fa referència al model a partir del qual s'organitza l'activitat empresarial.”

Vilaseca, T.; Torrent, J. (2010). Mòdul 5. La innovació empresarial i el treball en xarxa.

Lectura recomanada

Vilaseca, T.; Torrent, J. Mòdul 5. La innovació empresarial i el treball en xarxa. A: Vilaseca, T.; Torrent, J. (2010). L'economia del coneixement. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.

A banda dels canvis que comporta per si mateix, també ha provocat canvis en la resta d'entorns, per mitjà de la combinació amb altres factors. La utilització de les TIC ha afavorit la globalització i ha permès el següent, entre d'altres:

- Reducció dels costos empresarials (estalvi de paper, menys infraestructura, etc.)
- Noves maneres d'organitzar el treball (com per exemple el teletreball)
- Estalvi energètic
- Nous canals de comercialització i distribució (comerç electrònic –*e-commerce*– i empresa electrònica –*e-business*–)
- Potenciació i millora de l'R+D+I
- Nous productes i serveis
- El treball en xarxa
- Millora de la gestió del temps
- Millora de la gestió del coneixement

- Un mitjà d'innovació per a altres sectors

Totes aquestes activitats tenen com a denominador comú que el factor més important són les persones, i per tant, els seu coneixement, les seves habilitats, aptituds i actituds. En aquest sentit, per a poder aprofitar les oportunitats i superar les barreres de l'entorn, les persones empresàries i directives necessiten disposar d'un conjunt de competències òptimes per al desenvolupament de les seves funcions, i també necessiten potenciar i desenvolupar les competències de l'equip humà que lideren.

“Ja no es tracta només de produir, això ja ho fa qualsevol i en qualsevol lloc del món. Ara ens veiem amb la necessitat de disposar d'organitzacions basades en el coneixement, amb capacitat de considerar la innovació i el saber fer de les seves persones com el seu valor principal. La innovació, no limitada al producte, sinó en el sentit més ampli, és a dir, la que abraça tota l'organització, no es defineix ni es quantifica: ha de constituir la naturalesa, l'ésser de l'organització, i s'assoleix quan les persones prenen el protagonisme.”

K. Saratxaga (2009)

Aquest nou model exigeix a les empreses oferir més i millor capacitat de resposta a les necessitats de l'entorn, millorar la qualitat dels productes i serveis, millorar l'eficiència i l'eficàcia i una possibilitat més gran de diferenciar-se, per tal d'incrementar-ne la competitivitat mitjançant, principalment, la innovació contínua. En definitiva, aquest nou context obliga a repensar la seva missió, visió, valors, objectius i estratègies escollits fins al moment, per tal que puguin aprofitar les oportunitats sorgides i alhora respondre a les noves exigències del nou context econòmic, però també sociocultural, tecnològic, mediambiental, legal i polític.

“[...] no serán los costes salariales los que decidan la supervivencia de nuestras organizaciones en el futuro [...] El mundo ha cambiado, y muy deprisa y el mundo empresarial, en su mayor parte, está desorientado y sin ideas muy claras sobre qué hacer [...]. Ahora nos vemos en la necesidad de contar con organizaciones basadas en el conocimiento, capaces de considerar la innovación y el saber hacer de sus personas como el valor principal. La innovación no limitada al producto, sino en un sentido amplio, la que abarca toda la organización [...]” K. Saratxaga (2009)

La clau que obre la porta del futur de les organitzacions està en mans de totes les persones, tant les que integren l'equip humà de l'organització com les persones de l'entorn que participen en el seu cicle de vida, com clientela, proveïdors, col·laboradors, etc.

Aquest enfocament implica considerar que l'eix principal de qualsevol organització són les persones que hi treballen, i per tant, té com a objectiu principal motivar-les, fer que se sentin valorades, assegurar el seu compromís per tal que vulguin posar en joc de manera òptima tot el seu capital competencial, o sigui, tots els seus coneixements, habilitats, aptituds i actituds.

Actualment, aquesta idea pren una rellevància especial, ja que algunes de les competències que poden aportar les persones com la iniciativa i l'autonomia, la creativitat i la innovació, entre d'altres, són cabdals per a garantir la supervivència i el creixement econòmic i empresarial en un futur.

Tot i que és evident que les persones sempre han estat presents en les organitzacions, no és menys cert que històricament s'han considerat un recurs o, millor dit, un mitjà que "s'utilitzava" per a assolir els resultats i objectius, allò realment important.

La **cultura empresarial** al nostre país no ha permès construir un entorn que motivi i vetlli pel benestar de totes les persones que formen l'equip humà de les organitzacions i de l'entorn i, per tant, no ha permès que s'hagi assolit una situació d'igualtat d'oportunitats, tan de les persones de dins de l'empresa com de la societat en general.

Alguns dels punts febles que caracteritzen aquesta cultura i que encara podem identificar en moltes empreses són, de manera resumida, els següents:

- Els valors no han estat definits de manera expressa per les organitzacions.
- S'han adoptat alguns valors amb la finalitat de donar una imatge externa de responsabilitat social, però en realitat no s'ha assumit com a pròpia.
- Els valors expressats per les organitzacions no han estat coincidents amb els seus comportaments i aquest fet ha originat molta insatisfacció en els treballadors.
- Aquests valors no han estat alineats amb els valors i les creences de les persones que formaven part de l'organització.
- El desconeixement dels valors per part de les persones treballadores genera desconfiança i inseguretat.
- S'han valorat els guanys econòmics per sobre de contribuir a generar riquesa dins l'empresa i en la societat en general.
- No s'ha potenciat la cooperació, ni internament ni externament.

- S'han valorat més els recursos materials, tecnològics i econòmics que les persones i les seves capacitats.
- S'ha donat més importància al prestigi o poder que ofereix una determinada posició dintre d'una jerarquia que el projecte que s'està liderant.
- La por al fracàs ha limitat la capacitat creativa i innovadora de les persones.
- Algunes despeses com el personal i la innovació no s'han considerat una inversió a llarg termini.
- S'ha generalitzat la idea que com més hores té la jornada laboral, més es treballa i, per tant, la productivitat augmenta.

“Los españoles viven mejor que en mitad del siglo XX, pero todavía están lejos de las cotas alcanzadas por la mayoría de los países desarrollados. Por un lado, España está a la cabeza de horas trabajadas al año en Europa. Por otro, sólo ha reducido su jornada en los últimos 60 años un 13%, cuando la media de los países desarrollados es del 25% [...]. España también lidera otro ranking: es el estado europeo donde más tiempo se trabaja. [...] a finales de los 60 y principios de los 70, en un contexto económico favorable los países comenzaron a ser más productivos y se pudieron permitir disminuir los turnos de trabajo. [...] el handicap de España ha sido mantener un modelo productivo obsoleto. En la última parte del periodo estudiado la construcción seguía teniendo un peso muy elevado en la economía (en 2007, representaba el 12,2% del PIB, cuando los expertos calculan que debería haber estado en torno al 7%). Y esto se refleja claramente en la productividad. Entre 2001 y 2007 el crecimiento medio de la aportación al PIB por hora trabajada en España fue del 0,9%, según datos de la OCDE. Mientras en Reino Unido o Suecia se alcanzaban tasas del 2,6% y el 2,1%, respectivamente [...].”

“El lastre de la productividad: España es el país europeo en el que más se trabaja” (publicat el 15-01-2010 per Beatriz Amigot a Expansión.com)

- Es pensa que la presència física en l'empresa és un mecanisme de control del treball efectivament fet.
- Es creu que democratitzar les decisions en una organització porta a una pèrdua del poder i per tant a un llibertinatge de les persones.

En aquest nou model econòmic, les empreses necessiten disposar de nous valors que, per tant, es tradueixin en nous comportaments, i d'aquesta manera ser capaces de superar algunes creences que provoquen que imperin determinats comportaments i pràctiques en les organitzacions que en limiten el desenvolupament competencial i, per tant, la viabilitat.

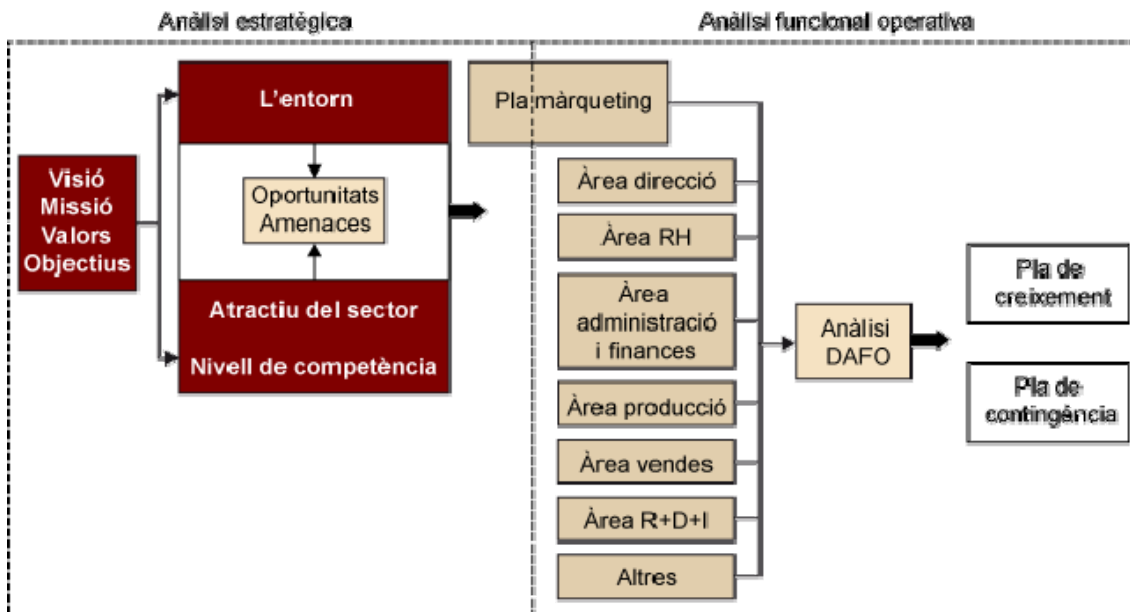
1.2. La direcció estratègica en clau de competències

En l'actualitat, podem identificar una sèrie de factors que expliquen en gran part el desajust de les organitzacions amb el context actual. Aquests factors representen una barrera a la consolidació i el seu creixement i, per tant, posen en perill la seva viabilitat a llarg termini.

Aquests factors limitadors estarien relacionats amb els tres grans eixos d'una organització:



Un dels factors clau en el desenvolupament òptim de les competències d'una organització i que, per tant, n'explica en gran part la consolidació i el creixement és la **direcció estratègica**.



Font: Saragossa (2009).

La **direcció estratègica** origina la manera d'organitzar i gestionar els recursos i les persones, i per tant, és un element clau per al desenvolupament competencial de tota l'organització.

Tradicionalment, la direcció estratègica està determinada per les persones promotores de l'empresa, amb la col·laboració de determinats càrrecs dotats de responsabilitat (persones directives, consells d'administració, etc.) o sense. Segueix el procés següent:

- **Parteix d'una missió, una visió i uns valors** i inicia l'anàlisi externa d'amenaques i oportunitats i l'anàlisi interna de recursos i capacitats, de la cadena de valor i *benchmarking* de l'organització.
- **Fixa uns objectius** (corporatius i operatius) i escull la millor estratègia o estratègies, tant des del punt de vista corporatiu com de negoci i de les diferents àrees operatives, que li permetrà assolir els objectius i complir la missió i la visió.
- **Implementa els plans estratègics.** Aquesta fase requereix un seguiment i un control, per això és decisiu el compromís de totes les persones de l'organització.

En aquest sentit, per a afavorir el desenvolupament competencial de tot l'equip és necessari el següent:

- **La missió** dóna sentit a l'existència de l'empresa: quines necessitats es cobreixen? Per què? Qui? On? Com? Per tant, per tal que totes les persones d'una organització se sentin motivades a posar en joc tot el seu capital competencial i a adquirir un veritable compromís per a assolir els objectius, és necessari que puguin participar en la direcció estratègica. Per tant, la missió s'hauria de dissenyar tenint en compte el següent:

Donarà el sentit de pertinença a les persones que hi treballen.

- Si no comparteixen la missió, no se sentiran compromeses amb l'organització i els seus objectius, encara que desenvolupin les seves funcions de manera adequada.
- Tot i compartir-la, haurien de participar en la definició i revisió de la missió per aconseguir més alineació.

S'hauria d'anar revisant i si convé reformulant al llarg del temps, tal com ho fan les necessitats de les organitzacions i de l'entorn, amb la participació de tot l'equip humà.

- **La visió** projecta l'organització cap al futur i permet reflexionar en què es vol convertir en un nombre determinat anys. Per tant, la visió s'hauria de pensar tenint en compte el següent:

- Si les persones coneixen i comparteixin aquesta visió de futur estaran motivades i es comprometran a contribuir-hi al màxim, posant en joc tot el seu capital competencial.
- Facilita a les persones projectar el seu projecte professional en el si de l'organització a llarg termini.
- Els **valors** permeten construir una cultura empresarial que aconsegueixi el màxim nivell de compromís i el sentiment de pertinença a l'organització de tot l'equip humà.
 - Aquests nous valors haurien de conduir al benestar de totes les persones, tant de dins de l'empresa com de fora.
 - Haurien d'implicar les persones i aconseguir el seu compromís amb vista a assolir els objectius generals, vetllant per la seva alineació amb els objectius particulars de cadascuna.
 - Haurien de tenir cura de l'entorn i del medi ambient.
 - Haurien de ser reconeguts i compartits per totes les persones de l'organització.

Alguns dels **valors que faciliten posar les persones en l'eix principal de l'empresa** internament i externament són:

- **Llibertat:** per a treballar amb iniciativa i autonomia, per a comunicar la pròpia opinió, per a crear i innovar dins de l'empresa.
- **Proactivitat:** per a la recerca participativa i activa del coneixement i com a acció prèvia, autònoma i no únicament de reacció.
- **Participació:** com a compromís de la responsabilitat en l'execució i la recerca participativa de totes les persones de l'organització.
- **Igualtat d'oportunitats:** implica no discriminar ningú per algun factor personal (sexe, raça, condició sexual, etc.). També permet aprofitar el valor afegit que ofereix la diversitat, de gènere, de cultura, d'edat, etc.
- **Diversitat:** permet ampliar el coneixement i aprofitar el valor afegit que cada persona aporta en funció dels seus factors personals i competencials.
- **Solidaritat:** reconeixement de la diversitat i igualtat d'oportunitats.
- **Compromís social:** per a poder conèixer les necessitats socials i poder millorar la manera de satisfer-les i orientar tota l'organització cap al client.

- **Sensibilitat:** per a percebre i reconèixer les possibilitats creatives d'altres persones i de l'entorn.
 - **Creativitat:** com a desenvolupament i exploració del propi talent, propiciant l'aportació d'idees imaginatives i originals.
 - **Cooperació:** compartir coneixement per a expandir-lo i compartir sinergies.
 - **Transparència:** disposar de tota la informació relativa a l'organització i poder participar-hi de manera responsable, prenent decisions.
- Els **objectius** estratègics i operatius s'han de fixar de manera concreta, realista, quantificable i mesurable, i sobretot han de ser acceptats per tot l'equip humà.
 - Per a assolir els objectius és d'importància cabdal que es defineixin conjuntament o si més no de manera consensuada amb totes les parts que els hauran d'aconseguir.
 - La direcció per objectius pot abocar les persones assignades a aquest fi, en nom de la llibertat per a escollir la manera d'assolir-los, a unes condicions del treball molt pitjors que amb altres models de direcció considerats més jeràrquics i autoritaris.

La viabilitat de la direcció estratègica dependrà també del tipus d'**estructura organitzativa** que decideixi tenir l'empresa i del **model de gestió seguit**. Per tal de dur a bon port la direcció estratègica caldrà que les organitzacions:

- Escullin el tipus d'estructura d'organització que permeti organitzar les activitats i gestionar els recursos i el capital humà de la manera més òptima per a assolir la missió, la visió, els valors i els objectius fixats.
- Escullin el tipus de gestió de totes les activitats de les diferents àrees operatives que permeti assolir un nivell de productivitat i competitivitat més òptim, cercant l'eficiència i l'eficàcia en la utilització dels recursos.

Quan tot l'equip humà d'una organització participa en la direcció estratègica coneix les raons i els factors que motiven determinades decisions i disposa de tota la informació. Això permet el següent:

- Comprendre i compartir els problemes o les amenaces que posteriorment puguin sorgir. Per tant, representa un compromís més gran de tota l'organització, tant en la implementació de l'estratègia com en el seguiment i el control posteriors.

- Aportar millores o nous enfocaments que representin un valor afegit. D'aquesta manera, tothom, independentment del rol, de les funcions o de l'àrea operativa assignada, tindrà una visió global i per tant més estratègica de l'organització.

Cal una **direcció estratègica del capital humà** que permeti la combinació i la coherència entre la direcció estratègica, la gestió del capital humà i el tipus d'estructura organitzativa.

Entre les diferents tècniques de gestió trobem la gestió o direcció del capital humà:

- És necessari gestionar de la manera més òptima possible el capital humà per tal d'**assolir els objectius estratègics i operatius d'aquesta àrea**. També és important que aquesta àrea estigui alineada amb la resta d'àrees operatives de l'organització per a assolir entre totes els objectius corporatius.
- La direcció estratègica del capital humà ha de permetre **assolir el grau màxim de motivació i de compromís** de totes les persones de l'organització.

Tal com veurem en el punt 3, posar les persones en l'eix principal d'una organització implicarà adoptar un model de gestió que sigui capaç de potenciar la identificació i la millora competencial de tot l'equip humà.

1.3. La gestió de l'equip humà: un nou estil de relacions

1.3.1. L'estructura organitzativa òptima per al desenvolupament competencial

Quan el recurs estratègic principal d'una organització és el coneixement, hem d'optar per una organització molt més horitzontal i flexible.

L'estructura ha de permetre donar una resposta a temps als canvis de l'entorn i alhora ha de potenciar les capacitats de totes les persones de l'organització amb la finalitat d'assolir els objectius.

“Hacía cuatro años que Koldo había creado esta organización (K2K) con el fin último de migrar de las empresas actuales –piramidales, burocratizadas y constituidas para dar respuesta a los desafíos originados por la Revolución Industrial– a proyectos basados en las personas que, con libertad, responsabilidad, participación y compromiso, responden de forma eficiente y sostenible a los retos de esta nueva era.”

O. García. *Cuando la propiedad no quiere ceder al poder.*

http://loslibrosdek2k.com/?page_id=245

Hi ha diverses maneres d'organitzar les activitats i, per tant, de gestionar els recursos. L'estructura o organització d'una empresa representa el conjunt de maneres en què es divideix el treball –en activitats i tasques– per a establir-ne la coordinació necessària.

Per tant, l'estructura marca el tipus de relacions entre les diferents persones de l'empresa i facilitarà o limitarà la consecució de l'estratègia corporativa.

Tradicionalment, les empreses han optat per estructures jeràrquiques, molt rígides i amb un lideratge autoritari. Aquest tipus d'organitzacions donava més importància a les activitats rutinàries i operatives, exercia un control excessiu dels recursos i del temps com a mecanisme per a garantir la productivitat, tenia una comunicació descendent, en forma d'ordres, el treball era parcel·lat o individualitzat, i limitava la participació de les persones amb nivells jeràrquics inferiors.

La dificultat principal que té aquest tipus d'empreses en l'actualitat és la poca capacitat per a retenir el talent i, per tant, per a desenvolupar les competències de les persones. Se senten poc motivades i, per tant, no es comprometen amb els objectius a llarg termini.

A banda d'això, la manca d'informació i coneixements sobre la direcció estratègica limita la capacitat que té l'equip de donar respostes creatives i innovadores als problemes i, per tant, la possibilitat de contribuir a la recuperació econòmica de l'organització en moments de crisi.

Finalment, els treballs definits per funcions i tasques o processos i procediments queda molt limitat per a resoldre la dinàmica productiva d'una organització, ja que requereix una dinàmica de treball estable en el temps amb canvis ocasionals. Justament el contrari del que passa actualment.

Les estructures que han imperat tradicionalment en el model econòmic antic i les que haurien d'aparèixer per tal de sortir de la crisi i optar per un nou model econòmic basat en el coneixement són diferents:

Estructures tradicionals o clàssiques	Estructures noves
<ul style="list-style-type: none"> • Obeeixen a l'impuls tecnològic (l'home com a extensió de la màquina i per tant peça de bescanvi prescindible). • Descomposició màxima en fases del treball (llocs de treball limitats i de qualificació única). • El treballador té molt delimitat el marc d'actuació (departaments, àrees, seccions, etc.). • Incapacitat del treballador per a treballar en la incertesa (canviant, inconcret, inestable...). • Necessita grans controls. • Més estrats de jerarquia i supervisió. • Gamma àmplia de procediments formals. • La informació i el coneixement es racionalitza en funció del nivell de responsabilitat i funcions. • El lloc de treball natural són les instal·lacions. • Els horaris són rígids. • Es valoren les competències tècniques per sobre de les transversals. 	<ul style="list-style-type: none"> • Són més flexibles. • Utilitzen menys recursos amb més eficàcia. • S'orienten al client (cerquen la seva màxima satisfacció). • El personal té més formació i és més qualificat. • Els professionals són molt responsables i tenen molta llibertat. • Optimització conjunta home-tecnologies. • Cerca la qualitat total. • La gestió del coneixement hi té un paper important. • Control intern de la persona degut al compromís (adhesió) amb l'organització. • Capacitat de les persones per a treballar amb iniciativa i autonomia, cosa que permet una organització més plana. • Es potencia el treball en equip. • Nivell més elevat de comunicació i informació entre totes les persones, independentment del rol i funcions. • Es tenen en compte formes de treball no presencial: teletreball. • Es valoren les competències transversals. • Millora i innovació contínua.

- Entre les **estructures tradicionals** més conegudes i utilitzades tenim l'estructura jeràrquica pura o lineal, funcional, mixta, línia-*staff* o consultiva.
- Entre les **organitzacions més noves** tenim l'organització matricial, l'organització per projectes i altres organitzacions lliures de formes.

Si volem posar les persones en l'eix principal de l'empresa, haurem de tendir cap a organitzacions que compleixen el següent:

- Han de ser més **naturals i orgàniques** i per tant menys formals (més flexibles, control basat en el compromís intern de la persona, tenen en compte altres formes de treball, etc.).
- Han de ser **facilitadores del canvi**; per tant, que evitin que l'estructura interna de l'empresa es petrifiqui.
- **S'han d'adaptar a les necessitats** del moment i de la situació de l'entorn.

- Han d'afavorir la **creativitat i la innovació**.
- Han de facilitar la **igualtat d'oportunitats**.
- **Han de potenciar valors com** la llibertat de pensament, l'autonomia, la comunicació oberta, la sensibilitat i la proactivitat.
- **Han de potenciar la diversitat**.
- Han de permetre la **multidisciplinarietat i la interdisciplinarietat**.
- **Han de potenciar el treball en equip i han de facilitar l'autocontrol i els equips autogestionats**.
- Han de permetre treballar amb un **conjunt variat de competències**.
- **Han de permetre sistemes de retribució** en funció de les competències aportades.
- **Han de tenir els mínims nivells jeràrquics possibles**.
- **Han de permetre la col·laboració** entre proveïdors i clientela.
- Han d'estar orientades a la **satisfacció del client**.
- **S'han d'organitzar entorn dels processos** i no de les tasques concretes o funcions.
- **Han de potenciar el colideratge**.
- **Han de facilitar la comunicació** interna i externa i la **circulació de la informació i el coneixement**.
- Han de potenciar la **intraemprenedoria**.

Les estructures més noves –que aporten molts dels ingredients descrits anteriorment– són l'estructura en malla o xarxa, l'organització horitzontal i l'organització federalista, de les quals la més recent de totes és l'**empresa xarxa**:

“Per **empresa xarxa** entenem el model estratègic i organitzatiu basat en la descentralització en xarxa de les línies de negoci.

Aquest model organitzatiu, que és clarament diferent dels models organitzatius basats en les xarxes d'empreses, representa una transformació de la gestió empresarial cap a un sistema de configuració variant de cooperació i competència, sorgit del procés de descentralització de les grans empreses i de la connexió en xarxa entre empreses de totes les dimensions.”

Vilaseca, T.; Torrent, J. (2010). Mòdul 5. La innovació empresarial i el treball en xarxa.

Lectura recomanada

Vilaseca, T.; Torrent, J. Mòdul 5. La innovació empresarial i el treball en xarxa. A: Vilaseca, T.; Torrent, J. (2010). L'economia del coneixement. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.

Les **organitzacions més noves basen les seves activitats en el treball en equip**, internament, i en la col·laboració, el treball en xarxa i la cooperació, externament.

Aquests models organitzatius han estat originats per les TIC i els canvis de l'entorn dels darrers anys. Algunes de les principals implicacions positives d'aquestes noves maneres d'organitzar l'activitat són:

- **Amplien el coneixement.**
- **Cooperen amb projectes compartits**, dins i fora de l'organització.
- **Utilitzen les TIC** des de totes les seves possibilitats.
- Afavoreixen la **igualtat d'oportunitats**.
- Augmenten la **valoració de determinades competències** transversals.

Algunes de les implicacions que representen una amenaça són:

- Augmenten la necessitat de relació entre les persones i, per tant, també **augmenten la possibilitat de conflictes**.
- L'**ambigüïtat de rols** pot ocasionar estrès.
- **Falta d'equilibri entre autoritat i poder** entre els diferents líders.
- El consens i la cooperació impliquen **inversió de temps**.
- La participació requereix **reduir les funcions més operatives, rutinàries** i que no aporten valor afegit però que consumeixen molt de temps i dedicació.

Arribats a aquest punt, podem concloure que si busquem el compromís de tota l'organització i d'altres organitzacions per tirar endavant projectes compartits, els avantatges d'optar per una organització nova com els que hem descrit superen qualsevol limitació.

Aquest tipus d'organització permet una gestió del capital humà en clau de competències, però també implica que les persones que lideren aquest capital humà han de disposar d'unes determinades competències i seguir uns comportaments coherents amb els valors descrits anteriorment.

1.3.2. El model de gestió del capital humà

El model de gestió del capital humà també **marca el tipus de relacions entre les diferents persones de l'empresa** i, per tant, facilitarà o limitarà la consecució de l'estratègia corporativa.

Podem diferenciar dues tendències clares en la gestió del capital humà que responen a cada un dels grups d'estructura –les més tradicionals i les més noves–:

Gestió operacional	Gestió estratègica
<ul style="list-style-type: none"> - Orientada al curt termini - Enquadrament dels treballadors - Inversió en material - Minimització dels costos - Planificació de plantilles - Òptica jurídica - Organització científica - Racionalitat econòmica 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientada a la direcció estratègica - Cultura empresarial - Gestió o direcció participativa - Flexibilitat - Innovació - Individualització de relacions - Inversió immaterial - Lideratge - Actituds - Mobilització de l'element humà - Optimització del capital humà

Fruit dels diferents enfocaments que hi ha de la gestió del capital humà, cada vegada més s'associa l'empresa tradicional a un rendiment més baix, precisament perquè no posa l'èmfasi ni en el desenvolupament competencial de les persones, ni a potenciar la relació entre elles per mitjà del treball en equip, cosa que permet compartir els projectes de l'organització.

Un exemple d'organització que basa la seva gestió en aquest nou estil de relacions és:

<http://www.nergroupp.org/>: Nergroup és una associació en la qual diverses organitzacions empresarials, unides pel nou estil de relacions, comparteixen experiències, sinergies i coneixements; comparteixen esforços per millorar, per avançar, per ser més eficients i obtenir millors resultats; i s'acompanyen les unes a les altres en el camí del canvi cultural profund que representa el nou estil de relacions (NER).

La gestió basada en la lògica dels objectius i resultats permet una concepció més flexible i adaptable a les noves i canviants necessitats.

Tanmateix, la proposta de gestió per competències és la que proporciona més versatilitat a l'empresa, ja que centra el focus en el capital competencial real i potencial dels treballadors que són, sens dubte, els agents amb més capacitat d'adaptabilitat i disposició a l'aprenentatge.

Si vetllem que tots els membres comparteixin el projecte, aconseguirem que estiguin motivats i d'aquesta manera els objectius de les persones estaran alineats amb la missió, la visió i els valors de l'organització.



Font: Zaragoza (2010).

L'organització haurà de respondre a les exigències, amenaces i oportunitats de l'entorn i construir una xarxa amb tots els agents implicats (empreses, proveïdors, clientela, institucions, grups d'interès, etc.). D'aquesta manera potenciarà les noves formes de relació en el seu entorn, cosa que li permetrà cercar sinergies, compartir el coneixement, innovar, etc.

Quan es comparteix un projecte cal tenir en compte el següent:

- **Hi pot haver interessos i necessitats diferents** entre les persones integrants, per tant, cal potenciar la comunicació, les relacions interpersonals, la negociació i la gestió de les emocions, entre d'altres. En aquest sentit, el conflicte s'ha de viure com quelcom natural i, per tant, l'hem de gestionar i no impedir les situacions que el generen.
- **Assumir que l'entorn actual és cada vegada més complex, canviant i competitiu** implica assumir que les organitzacions han d'aprendre a gestionar la seva activitat partint del treball en equip i compartint projectes. Perquè això sigui possible s'ha d'aconseguir el sentiment de pertinença de totes les persones de l'organització.

Parlar d'un projecte basat en les persones és parlar d'un **projecte comú**, un projecte amb objectius compartits que s'hauran de convertir en realitat entre tots assolint un èxit comú.

Un projecte comú implica que l'organització ha de tenir un projecte basat en les persones. És evident que les persones han estat el pilar bàsic del funcionament de totes les empreses al llarg de la història, malgrat que la majoria de vegades no han estat l'eix que ha fonamentat l'organització tal com ho han estat els objectius (així ho indica la direcció per objectius) o els indicadors econòmics i financers.

“No es tracta que unes persones pensin, decideixin i controlin, i que unes altres facin els treballs de manera repetitiva, es dediquin a tasques monòtones, perquè aleshores serà difícil tenir un projecte compartit.”

K. Saratxaga (2009)

Els equips autogestionats –proposats per Koldo Saratxaga– permeten que el treball en equip aconsegueixi els seus objectius amb autonomia, compartint decisions i responsabilitats i planificant conjuntament les activitats per a crear sinergies. Aquests equips representen l'element bàsic per a fer possible un nou estil de relacions entre les persones d'una organització.

És una forma per tal que les persones de l'organització, independentment del rol, de les funcions o el nivell de responsabilitat, es relacionin de manera òptima i comparteixin experiències, coneixement, etc. i adquireixin el compromís d'assolir els objectius de l'organització com si fossin propis.

Koldo Saratxaga, en el llibre *Un nuevo estilo de relaciones*, explica la seva experiència formant equips autogestionats amb l'objectiu de treballar temes o problemàtiques concretes en una organització:

- Aquests equips estan **formats per un nombre de persones que s'escullen entre elles** i alhora elles mateixes trien la persona que liderarà l'equip.
- **Aquest model de gestió permet passar d'una estructura piramidal a una de més horitzontal** de manera progressiva mitjançant equips que actuen de manera transversal en l'organització.
- **Perquè sigui viable cal potenciar que les persones de l'organització s'ajuntin**, per exemple per tirar endavant projectes o iniciatives que defineixin els seus objectius, els seus reptes, que alliberin temps de les seves funcions rutinàries que no aporten cap valor afegit ni nous coneixements i que somiïn la seva pròpia realitat i veritat.
- **Els equips han de ser multidisciplinaris i interdisciplinaris**, és a dir, han d'estar formats per persones de diferents àrees, amb diferents funcions, responsabilitats i coneixements. D'aquesta manera es garanteix la

riquesa i les sinergies que creen la diversitat i la complementarietat de les opinions i del coneixement i es potencia la creativitat i la innovació, entesa des d'un enfocament global, entre d'altres.

Article: Organitzacions d'alt rendiment a través del treball en equip

“En la veritable organització d'alt rendiment la jerarquia tradicional no existeix. Els equips de treball i els equips de perfeccionament assumeixen la major part de les responsabilitats que pertanyien als directius i supervisors tradicionals inclosa la responsabilitat de la coordinació tècnica i les decisions referents als intercanvis entre objectius conflictius i prioritats.

Pel fet que gairebé tots els equips són interfuncionals, la majoria de les parts que estarien involucrades en una decisió estan representades en l'equip. Conseqüentment, cada equip pot manejar moltes de les interdependències que estan dins l'abast de l'autoritat de l'equip. Alguns aspectes, no obstant això, poden requerir coordinació tècnica i presa de decisions externa a l'equip. [...].

Funcions i responsabilitats dels membres dels equips i els líders: les organitzacions d'alt rendiment contínuament alteren les relacions entre les persones que fan de directives o caps i les persones treballadores. Algunes funcions tradicionals, com poden ser les de supervisora, desapareixen gairebé per complet. Altres funcions tradicionals, com la d'empleat/da i director/a, són totalment redefinides. [...].”

<http://www.monografias.com/trabajos12/orgalto/orgalto.shtm>

Per tal que això sigui possible, cal que la propietat de l'organització i els càrrecs amb més responsabilitat comparteixin el govern amb la resta de persones de l'organització i adoptin altres estils de direcció i gestió, que passen pel lideratge, i per tant per la motivació de tothom.

Mitjançant la **motivació** aconseguirem que les persones vulguin compartir el projecte i, per tant, que tinguin un sentiment de pertinença a l'organització.

El fet de motivar les persones de l'organització és una de les tasques més complexes per a les persones que tenen la funció de dirigir i coordinar. Un bon començament és esbrinar què motiva les persones a treballar més i mi-

llor en general, però també de manera particular, ja que pot ser que els factors de motivació siguin diferents per a cada persona.

“Como he podido comprobar ampliamente, una vez nos consideramos razonablemente pagados, la motivación depende de la oportunidad que se nos brinda de hacer y de lograr, del reconocimiento que se hace de nuestra entrega y resultados, y del nivel de confianza y apertura que exista en la organización en la que trabajamos.”

Sixto Jiménez Munian (2006). *Cuestión de confianza. Más allá de la inteligencia emocional*. Madrid: Esic.

Els factors de motivació en el camp laboral han estat motiu d'estudi al llarg de moltes dècades:

- **Durant molts anys s'ha pensat que el sou era el factor principal de motivació, i encara es continua pensant.** Tot i que segurament trobarem persones que treballen principalment per diners, no és menys cert que a altres els motiva molts altres factors que l'organització no pot obviar.
- **El model exposat per l'escola de les relacions humanes** considera que la clau determinant de la productivitat és "la situació social"; la qual abraçaria el grau de satisfacció en les relacions internes del grup, el grau de satisfacció en les relacions amb la persona que lidera, el grau de participació en les decisions i el grau d'informació sobre el treball i els seus objectius.

Tot i que la motivació és molt personal i, per tant, un tema complex de tractar perquè té a veure amb el comportament humà, i partint del fet que les persones s'han de sentir suficientment retribuïdes econòmicament, s'ha demostrat que hi ha alguns factors que fan que la motivació augmenti:

- Un treball desafiant que impliqui un repte i l'assoliment dels objectius fixats o consensuats per la persona.
- Tenir responsabilitat i poder dur a terme l'activitat amb autonomia.
- Tenir definides les funcions i les responsabilitats des del principi.
- Disposar dels recursos necessaris per a poder desenvolupar una activitat.
- El creixement personal i professional.
- El desenvolupament de competències.
- Fer una activitat que agradi.
- El reconeixement del valor de la feina que s'està fent.
- Disposar i tenir accés a la informació que es requereix per a dur a terme l'activitat encomanada.
- No sentir-se controlat.
- Disposar d'unes condicions de treball adequades.

- Tenir flexibilitat pel que fa a l'horari, la jornada i el lloc on es fa l'activitat.
- La possibilitat d'emprendre les pròpies iniciatives i esdevenir interemprenedor.
- Altres.

Parlar d'un nou estil de relacions passa per posar a la pràctica un nou estil de lideratge que sigui capaç de motivar i potenciar els projectes compartits.

Aquest estil de lideratge respon a la manera de comportar-se de les persones directives, entre elles i en la relació amb la resta de persones, en el desenvolupament de la seva activitat.

En les organitzacions clàssiques el tipus d'autoritat és formal i queda establerta i reconeguda en l'organigrama amb la descripció del lloc de treball i en manuals. En canvi, en les organitzacions noves, trobem una autoritat més informal, en què es reconeixen les persones i els grups que acostumen a ser conduïts per un líder.

Per aquest motiu, cada vegada són més les persones que s'allunyen d'aquest perfil tradicional i defensen el següent:

- Un lideratge democràtic, participatiu, que aporta valors a l'empresa com el cooperativisme, la creació de riquesa per a tota la societat, de manera sostenible, respectant el medi ambient.
- Un lideratge que vetlli pel desenvolupament del talent de les persones de l'equip, entre d'altres.
- Un lideratge que sigui capaç de motivar totes les persones de l'equip i aconseguixi el sentiment de pertinença al projecte i a l'organització.
- Un lideratge que tingui una bona comunicació i la capacitat de relacionar-se satisfactoriament amb les persones de l'equip que comparteixen el projecte.
- Un lideratge que aconseguixi formar equips on es comparteixi un projecte i doni màxima llibertat i autonomia a les persones perquè assoleixin els objectius fixats conjuntament.
- Un lideratge que doni oportunitats a totes les persones, i potenciï la diversitat i la intraemprenedoria, faciliti tota la informació i sempre estigui disposat a escoltar i a potenciar la comunicació entre totes les persones.

Problema 2. Identificació i millora de competències directives

2.1. La competència professional

2.1.1. Concepte i classificació

Hi ha diferents maneres de definir la competència professional. Colomer, Palacín i Rubio (Barcelona, 2008) proposen la definició següent a *Claus tutorials, guia per a l'acompanyament i el suport tutorial*:

La **competència professional** és el conjunt integrat de coneixements, capacitats, habilitats, destreses i comportaments laborals que es posen en joc en l'acompliment d'una determinada activitat laboral.

Les competències es desenvolupen al llarg de la vida, en qualsevol àmbit. Per aquest motiu, és important que una persona tingui la capacitat d'identificar-les, transferir-les i experimentar-les. És a dir, que sigui conscient del seu capital competencial i del valor que té en funció del que li exigeix l'activitat que ha de dur a terme.

- Es posen en joc en cada **situació professional, empresarial, laboral, familiar, personal, social**, etc.
- Són recursos que adquirim amb la **formació, l'experiència professional o empresarial, l'experiència de la vida social** i, en general, en totes les situacions que afrontem de manera quotidiana.
- Tenen un **caràcter dinàmic**, evolucionen amb la pròpia experiència mitjançant el propi procés d'aprenentatge.
- Poden ser **adquirides i desenvolupades** al llarg de la vida i des de diferents àmbits.

Tal com passa amb la definició de *competència*, se n'han desenvolupat una gran varietat de models i classificacions. El model que exposem en aquest mòdul és el que proposa l'ISFOL (Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori, Roma, Itàlia), adaptat per Surt, Fundació de Dones, Fundació Privada, a *Claus Tutorials guia per a l'acompanyament i el suport tutorial*, de Colomer, Palacín i Rubio (Barcelona, 2008).

Aquest model organitza les competències en tres grans àmbits:

Competències tècniques	Conjunt de coneixements i tècniques necessaris per al desenvolupament d'una determinada activitat laboral.
Competències de base	Coneixements reconeguts en un context sociocultural determinat com a requisits de funcionament social. Es divideixen en tres subgrups: d'accés a l'ocupació, instrumentals bàsiques (curriculars) i instrumentals específiques.
Competències transversals	Conjunt de capacitats, hàbits i actituds d'abast ampli que interactuen per donar resposta a situacions laborals diverses i de diferents nivells de complexitat. Es divideixen en tres subgrups: d'identificació, de relació i d'afrontament.

Les **competències transversals**¹ són competències amb un fort component de transferibilitat i aplicació a diferents contextos i professions. Amb un component cognitiu i d'acció elevat, tenen a veure fonamentalment amb l'aprehensió particular de la realitat i l'actuació envers aquesta que fa cada persona.

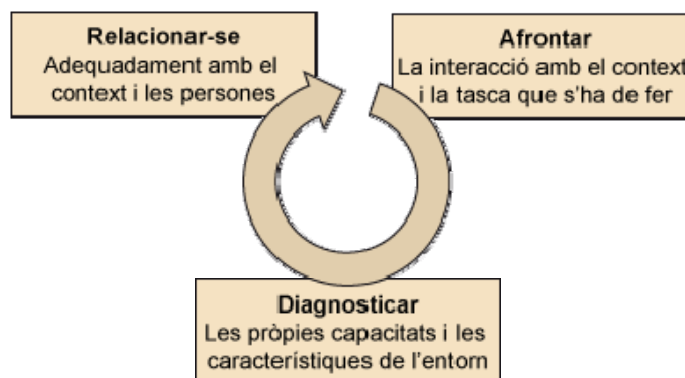
¹ M. Colomer; I. Palacín; F. Rubio (2008). Claus tutorials, guia per a l'acompanyament i el suport tutorial. Barcelona.

S'agrupen en tres grans macrocompetències que estan en interacció contínua:

- **Competències de diagnòstic (diagnosticar):** competències relacionades amb l'anàlisi tant de les pròpies capacitats com de les característiques de l'entorn en general. Aquestes competències impliquen, per exemple, la capacitat per a identificar els propis punts febles i les potencialitats; identificar les característiques i els requisits del context i generar estratègies de resposta satisfactòria per a la persona; etc. Una bona capacitat diagnòstica permetrà relacionar-se amb els altres i afrontar problemes i situacions de manera eficaç.
- **Competències relacionals (relacionar-se):** incorporen un ventall ampli de processos relatius a la manera com establim una relació amb els altres i amb l'entorn. Relacionar-se eficaçment comporta

desenvolupar un conjunt d'habilitats de naturalesa socioemocional (dominar l'expressió de les emocions i els sentiments, gestionar el conflicte, etc.), cognitiva (interpretar de manera adequada la situació, percebre correctament l'altra persona, etc.) i d'estils de comportament que es posen en joc durant la interacció. Són competències relacionals la relació interpersonal, el treball en equip, l'escolta activa, expressar-se, dialogar, cooperar, etc.

- **Competències d'acció (afrontar):** conjunt de capacitats que, integrades amb les de diagnòstic i relacionals, permetran a la persona intervenir sobre un problema o situació nova amb més probabilitats de solucionar-lo. Fan referència a un conjunt de competències que permetran construir i posar en marxa estratègies d'acció amb la finalitat d'assolir els objectius personals i els objectius previstos per la tasca. Són competències relatives a la capacitat de resolució de problemes, la capacitat de negociació i la presa de decisions, la planificació i l'organització del treball, etc.



Font: Colomer, Palacín i Rubio (2008).

2.1.2. Els diccionaris de competències: la norma

A partir d'aquesta proposta de classificació, sorgeix un conjunt ampli de diferents tipus de competències que donen origen als anomenats *diccionaris de competències*.

En l'actualitat, hi ha diferents tipus de diccionaris, per això cada organització o empresa ha de trobar i utilitzar el que s'adeqüi millor a les seves necessitats.

El diccionari competencial aporta una **norma** o especificació que reglamenta la competència.

Diccionari de competències de Martha Alles:
<http://www.scribd.com/doc/9675960/Diccionario-Competencias-Laborales-Martha-Alles>

Diccionari de competències clau:
<http://w27.bcn.cat/porta22/cat/altres/diccionari.jsp?idnivell1=quatrezerocincsis>

La **norma de competència** aporta la representació que permet que les parts implicades puguin compartir el mateix codi i els mateixos conceptes.

Segons la proposta literal de CONOCER –Consell Nacional de Normalització i Certificació de Competències Laborals–, una norma tècnica de competència laboral usualment inclou:

- Allò que una persona ha de ser capaç de fer.
- La manera en què es pot jutjar si allò que ha fet està ben fet.
- Les condicions en què la persona ha de demostrar la seva competència.
- Els tipus d'evidències necessàries i suficients per a assegurar que allò que ha fet s'ha realitzat de manera consistent, sobre la base d'un coneixement efectiu.

La norma de competència professional (NPC) també permet descriure el següent:

- La capacitat per a obtenir resultats de qualitat en l'acompliment eficient i segur d'una activitat.
- La capacitat per a resoldre els problemes emergents en l'exercici de la funció productiva.
- La capacitat per a transferir els coneixements, les habilitats i les destreses que ja es tenen en altres contextos laborals.

Colomé¹ presenta una proposta adaptada de la normativa de CONOCER per a definir les competències. Hi descriu un quadre normatiu de cada competència que inclou el següent:

- **Etiqueta:** nom de la competència.
- **Definició:** redacció breu que ofereix una idea general del concepte de la competència.
- **Elements de competència:** conjunt de descriptors concrets que permeten obtenir una visió detallada del contingut de la competència.
- **Evidències d'acompliment:** conjunt d'exemples d'actuació competent per a afavorir la comprensió del contingut expressat en la definició i els elements de competència, ja que aporten imatges “tangibles” en què l'aplicació s'ha dut a terme de manera eficient i eficaç. N'hi ha de coneixement (per a demostrar allò que se sap) i d'execució (per a demostrar allò que se sap fer –acció–).

1 M. Colomé (coord.); A. Flo; Y. Tinoco. Diccionari normatiu de competències transversals clau per a l'ocupabilitat de joves. Barcelona: Ecas.

- **Avaluació:** criteris que s'han d'avaluar i indicadors per cada un dels cinc nivells d'acompliment.

En cada competència es poden identificar diferents nivells que segueixen un *continuum*, des de l'excel·lència fins al nivell més baix d'acompliment.

Exemple de definició de competència segons el diccionari de Barcelona Activa¹:

Competència: iniciativa

Reacciona davant urgències o s'anticipa a les necessitats i oportunitats futures i actua en conseqüència?

Iniciativa es refereix al següent:

1) Identificar un problema, obstacle o oportunitat; i 2) portar a terme accions per a donar-los resposta. Per tant, la iniciativa és la predisposició a actuar de manera proactiva i no solament limitar-se a pensar en allò que s'ha de fer en el futur. El marc temporal d'aquesta escala va des de finalitzar projectes passats o actuals fins a la recerca de noves oportunitats. (No està inclosa l'elaboració de plans o pressupostos anuals.)

1. Reacciona davant oportunitats o problemes presents.

Reconeix les oportunitats i actua en conseqüència o supera obstacles per resoldre problemes presents, actuant en el termini d'un o dos dies.
Mostra predisposició a participar i aportar idees.
No traspasa el problema, l'assumeix i proposa solucions.
S'involucra activament en les tasques que fa. Reacciona davant oportunitats o problemes presents.

2. És decisiva en situacions de crisi.

Actua ràpidament i decididament en una crisi (quan la norma seria esperar,"estudiar la situació" o veure si es resol sola).
Aporta idees i fa propostes que poden tenir un impacte positiu en els resultats.
Prend decisions àgilment i ràpidament davant situacions d'urgència (sense esperar que ningú li digui què ha de fer).
Resol problemes i és resolutiu, buscant els recursos necessaris.

3. S'anticipa i crea oportunitats en el curt termini.

Crea oportunitats o minimitza problemes potencials mitjançant un esforç extra (viatge o visita especial, nou projecte) actuant en un termini d'un a tres mesos.
Actua proactivament, anticipant obstacles i oportunitats.
Aporta idees i fa propostes innovadores que poden generar oportunitats de negoci.
Preveu oportunitats de millora no evidents i realitza accions per aprofitar-les, amb una anticipació d'un a tres mesos.

4. S'anticipa i crea oportunitats a mitjà i llarg termini.

S'anticipa i es prepara per a oportunitats o problemes específics que no són evidents per a les altres persones a mitjà i llarg termini.
Realitza accions per crear oportunitats o evitar crisis futures, amb una antelació de més de tres mesos.
Genera idees i projectes nous per anticipar-se a les tendències de l'entorn.
Promou accions i decisions a mitjà i llarg termini que impliquen canvis significatius en l'organització.

Segons els diferents enfocaments de competència professional hi ha cinc nivells de **competència**. La taula següent estratifica els nivells professionals segons els diferents graus de complexitat, autonomia, coneixements i actituds que exigeixen les diferents ocupacions o llocs de treball:

Diccionari de Barcelona Activa:
<http://w27.bcn.cat/porta22/catal/altres/diccionari.jsp>

Nivells de competència	Grau d'exigència professional
Nivell 1	Competència en la realització d'una gamma variada d'activitats rutinàries o previsibles.
Nivell 2	Competència en una gamma àmplia d'activitats laborals, fetes en diferents contextos. Algunes són complexes. Es dona certa autonomia i responsabilitat individual. Sovint es requereix la col·laboració amb altres persones dins un equip o grup de treball.
Nivell 3	Competència en un ventall i varietat de tasques ampli, fetes en diferents contextos, usualment complexos i no rutinaris. Nivell elevat de responsabilitat i autonomia.
Nivell 4	Competència en una gamma àmplia d'activitats complexes (tècniques o professionals) desenvolupades en contextos molt diversificats amb un grau alt de responsabilitat i autonomia, amb responsabilitat pel treball d'altres professionals i ocasionalment sobre l'assignació de recursos.
Nivell 5	Competència que implica l'aplicació d'una gamma significativa de principis fonamentals i de tècniques complexes en una gran varietat de contextos, sovint imprevisibles. Es requereix molta autonomia personal. Responsabilitat freqüent en l'assignació de recursos, en l'anàlisi, el diagnòstic, el disseny, l'execució i l'avaluació de l'activitat.

2.2. Identificació i millora del capital competencial propi

2.2.1. El procés de construcció de les competències

Les competències es posen en joc en una determinada situació i en un determinat context, ja sigui formal o informal, i poden ser adquirides i desenvolupades al llarg de tota la trajectòria professional, personal, familiar i empresarial.

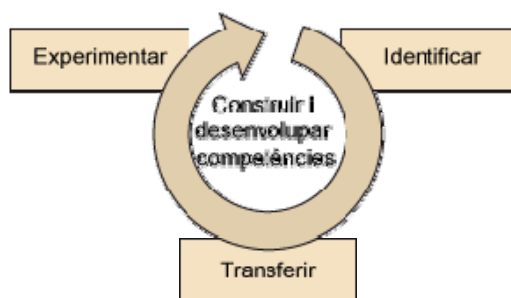
L'estratègia proposada per a afavorir aquest procés de construcció de competències es basa en una metodologia¹ que parteix de tres hipòtesis bàsiques:

- Per a construir competències cal que la persona pugui dur a terme un procés que li permeti connectar les seves experiències anteriors (viscudes al llarg de tota la seva vida en tots els seus àmbits) i identificar tots els aprenentatges que poden ser significatius per a l'assoliment d'un nou objectiu: com per exemple desenvolupar les funcions d'un directiu o empresari.

¹M. Colomer; I. Palacín; F. Rubio (2008). Claus tutorials, guia per a l'acompanyament i el suport tutorial. Barcelona.

- Aquestes capacitats recuperades a partir de l'exploració, l'anàlisi i la reflexió de la seva pròpia experiència han de trobar sentit en un nou context, s'han de poder transferir al context laboral o empresarial. El procés de transferència és el que facilita passar de la competència inconscient a la competència conscient.
- Per tal de construir competències, cal que l'experimentació pràctica i l'acció corroborin la utilitat de les noves competències identificades o recuperades.

Partint d'aquestes hipòtesis, s'ha definit una metodologia de treball orientada a identificar les capacitats i els recursos personals per a aprendre a combinar-los amb la finalitat de construir i desenvolupar la pròpia competència mitjançant l'experimentació pràctica. La proposta està dissenyada com un procés permanent, articulat per tres àmbits d'acció –identificar, transferir i experimentar– que interactuen entre si de manera sistemàtica.



Font: Colomer, Palacín i Rubio (2008).

- **Identificar** té com a objectiu principal la presa de consciència respecte a les pròpies capacitats i recursos i, com a resultat d'això, la construcció d'una imatge professional realista i positiva. La funció essencial d'aquesta fase no és, per tant, fer un diagnòstic extern, sinó obrir vies per tal que la persona elabori un “mapa” de les seves competències que l'encoratgi a continuar amb el procés. Per això és important incidir en una idea central: qualsevol patrimoni de competències és útil per a l'acció.

Al llarg de les diferents activitats englobades en aquesta fase, se cerca facilitar a la persona la integració de la informació que pot permetre fer explícita la imatge sociolaboral i empresarial que té d'ella mateixa, construïda mitjançant una diversitat d'experiències i interaccions socials i empresarials per tal de confirmar-la, consolidar-la, o modificar-la. Aquest procés es du a terme prenent en compte tot el seu bagatge i experiència anterior.

El procés d'identificació també permet abordar la necessitat de modificar models socials i culturals que generen estereotips i prejudicis en relació amb el treball i l'empresa.

L'objectiu de la fase d'identificació és identificar la competència per a construir-la.

- **Transferir** té com a objectiu central afavorir el procés per mitjà del qual la persona pugui donar sentit a totes les capacitats i a tots els recursos personals identificats –recuperats– explorant les possibilitats d'utilitzar-los i aplicar-los en diferents contextos laborals i empresarials. Aquest procés de transferència de competències d'un context a l'altre de vegades resulta difícil de dur a terme de manera automàtica.

Prendre distància i reflexionar sobre les pròpies experiències i pràctiques professionals i empresarials és el que permet a la persona descobrir noves i diferents possibilitats d'aplicació de les competències en un context diferent. Observant-les fora del context en què es van produir, la persona selecciona la informació i els components que considera més significatius i útils per a l'acció –una acció concreta– i en desestima d'altres que no són imprescindibles per a l'objectiu que se cerca.

Aquest procés de selecció i priorització, fet sovint de manera inconscient, porta a crear una nova imatge de l'experiència –una representació operativa– que no és exactament igual a la vivència original i que sintetitza els elements susceptibles de tenir utilitat en un nou context, segons el criteri de la persona.

El procés de transferència és inseparable, doncs, del distanciament i la reflexió. La persona ha de saber i poder prendre perspectiva per tal d'analitzar les seves pràctiques i transformar allò fet en una experiència meditada, susceptible de ser aplicada a contextos diferents d'aquells en els quals s'ha experimentat inicialment.

L'objectiu de la fase de transferència és entrenar-se en el distanciament i la reflexió sobre la pròpia experiència.

- **Experimentar** significa desenvolupar la capacitat de seleccionar, combinar i posar en joc les competències identificades, experimentant-les en la pràctica professional i empresarial concreta. Mitjançant l'acció pràctica, se'n pot comprovar la utilitat i, alhora, la nova pràctica experimentada consolida el procés de construcció de la competència.

L'experimentació pràctica –l'experiència concreta– reobre el cicle d'aprenentatge, encadenant el procés d'observació i la reflexió sobre la nova experiència.

L'objectiu de la fase d'experimentació és entrenar-se en la combinació i la mobilització de les capacitats i recursos per a construir la competència.

2.2.2. Eines i recursos per a identificar el capital competencial propi

Hi ha diferents eines que ens permeten identificar les nostres competències. Algunes de les que proposem treballar en aquest mòdul són:

- **Relat d'una experiència:** una situació en l'àmbit formal o informal (personal, professional o empresarial) que ens ha portat a viure una experiència positiva o una altra que no ha finalitzat com preteníem inicialment, ens permet identificar què va passar, què vam fer perquè tingués el resultat esperat, quins factors hi van intervenir, com ens vam sentir i quines competències creiem que vam posar en joc.
- **La història de vida:** escriurem la nostra trajectòria vital (personal, professional o empresarial) com si es tractés d'una autobiografia de manera que relatem totes les situacions i els esdeveniments més significatius. Aquest procés ens permet identificar les competències que vam posar en joc o, al contrari, el fet de no posar-les en joc de manera òptima va constituir una barrera per a assolir els nostres objectius.
- També identificarem els factors personals i estructurals que han esdevingut una barrera o una oportunitat per a l'èxit del nostre projecte professional o empresarial.
- **Els tests i qüestionaris:** podem utilitzar diferents tests i qüestionaris per a fer una autoavaluació que ens ajudi a identificar les nostres pròpies competències. Si demanem a altres persones del nostre entorn que omplin els tests pensant en nosaltres, podrem contrastar la seva opinió amb la nostra.
- **Dinàmiques:** a partir de l'acció viscuda en una situació real o fictícia, es promou el debat i els grups de treball per tal que ens ajudi a identificar les competències que posem en joc. És recomanable utilitzar aquesta metodologia amb el suport i la mediació d'una persona externa a la situació o al context, que dinamitzi la dinàmica i n'ofereixi una conclusió objectiva.

Vegeu "El cas d'una experiència d'èxit"

Vegeu "Fragment de la història de vida d'una emprenedora"

Vegeu l'eina interactiva elaborada per l'Institut Municipal de Lleida per a avaluar les competències transversals:
<http://imo.paeria.cat/enquestescompetencies/index.php>

2.3. Les competències clau del perfil directiu

Partint de la classificació de l'ISFOL que hem comentat en el segon apartat, una persona directiva haurà de disposar d'un conjunt integrat de competències tècniques, de base i transversals, atenent les seves funcions i responsabilitats, i també el tipus de sector, activitat i característiques d'empresa on desenvolupi la seva tasca.

Alhora, haurà de disposar d'aquestes competències amb un nivell suficient en funció de variables com les següents:

- L'amplitud de gamma i la complexitat de les activitats dutes a terme (tècniques i principis fonamentals que s'han d'aplicar, professionals o empresarials).
- El tipus i la diversificació de contextos on es fa l'activitat i el grau i imprevisibilitat de canvis en l'entorn.
- El grau de responsabilitat i autonomia requerit en l'assignació de recursos, en l'anàlisi, el diagnòstic, el disseny, l'execució i l'avaluació de l'activitat. I el tipus de responsabilitat en relació amb el treball d'altres professionals.

Les **competències transversals** són necessàries en els cinc nivells. La diferència del nivell requerit en cada un radica en els continguts o les variables exposats anteriorment. En aquest sentit, una persona directiva requeriria el nivell 4 i 5 requerit en moltes de les competències transversals que necessita

Vegeu la taula i el contingut de cada nivell en l'apartat 2.1.2.

Tal com hem dit, hi ha una diversitat àmplia de classificacions de competències que han originat diversos diccionaris de competències, sobretot transversals.

Les competències que identificarem aquí com a clau per a un perfil directiu són les proposades en el treball de Martha Alles, experta de referència en l'àmbit de les competències i que ens ofereix un *Diccionari de competències de Martha Alles*: <http://www.scribd.com/doc/-Laborales-Martha-Alles>

Les competències clau o específiques que aquesta experta considera per a una persona amb un nivell d'executiu són, resumidament:

Secció	Nom de la competència
Nivells executius	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolupament de l'equip - Modalitats de contacte - Habilitats mediàtiques - Lideratge - Lideratge pel canvi - Pensament estratègic - Apoderament (<i>empowerment</i>) - Dinamisme-energia - <i>Portability</i>/cosmopolitisme/adaptabilitat - Relacions públiques - Orientació al client - Treball en equip - Orientació als resultats - Integritat - Lideratge (II) - Apoderament (II) (<i>empowerment</i>) - Iniciativa - Emprenedoria (<i>entrepreneurship</i>) - Competència del "nàufrag"

També considera un conjunt de competències que són generals, i que haurien de tenir totes les persones d'una organització, independentment del rol i de les funcions que tinguin i que anomena **competències cardinals**:

Secció	Nom de la competència
Competències cardinals	<ul style="list-style-type: none"> - Compromís - Ètica - Prudència - Justícia - Fortalesa - Orientació al client - Orientació als resultats - Qualitat del treball - Senzillesa - Adaptabilitat al canvi - Enteresa - Perseverança - Integritat - Iniciativa - Innovació - Flexibilitat - Apoderament (<i>empowerment</i>) - Autocontrol - Desenvolupament de les persones - Consciència organitzacional

D'altra banda, davant del nou paradigma econòmic, caracteritzat per la generalització de les TIC, també resulta molt útil la classificació de les competències que Altes anomena **competències del coneixement** i les competències electròniques (**e-competences**).

L'autora proposa una divisió de l'acompliment en quatre nivells:

- **A:** alt.
- **B:** bo, per damunt de l'estàndard.
- **C:** mínim, necessari per al lloc (dintre del perfil requerit). No indica una subvaloració de la competència.
- **D:** insatisfactori o grau mínim.

Tot i l'esforç dels diferents experts i autors per classificar i definir les competències, cada empresa pot adaptar-ne les definicions a les seves necessitats i a la seva realitat, i fins i tot identificar-ne de noves i fer-ne una definició particular prenent com a base els elements d'una norma que hem descrit en el primer apartat.

Quan ens referim a una persona emprenedora o empresària d'una microempresa o pime, trobem certes particularitats que poden donar lloc a algunes diferències respecte al perfil directiu òptim.

Tot i que les competències –tècniques, de base i transversals– que hem descrit fins al moment serien aplicables en aquest cas, no podem deixar de banda algunes de les exigències a les quals ha de respondre una persona empresària. Principalment, perquè en ella recau la màxima responsabilitat de vetllar per la viabilitat a llarg termini de l'empresa que ella mateixa ha creat.

El procés emprenedor té diferents fases: posada en marxa d'una empresa, consolidació posterior i creixement, on entra en joc la fase de generació de noves idees.

En aquest sentit, proposem una classificació¹ que té en compte la subclassificació següent:

- **Competències d'activitat:** conjunt de competències tècniques, de base i transversals requerides pel tipus d'activitat que s'ha de dur a terme. Significa que una persona que crea una empresa necessita disposar d'un conjunt de coneixements propis a l'activitat professional que desenvoluparà, independentment que formi un equip de persones amb els perfils professionals adequats a cada lloc de treball.
- **Competències estructurals:** conjunt de competències tècniques, de base i transversals necessàries per a dirigir i gestionar una empresa amb l'objectiu que es consolidi i creixi.

¹ **M. Zaragoza; E. Torres; A. Saragossa** (2009). Proposta sobre Factors d'Emprenabilitat: Avaluació de Competències Emprenedores. Barcelona.

A continuació us proposem un quadre general i orientatiu d'un perfil d'emprenedor o d'empresari:

	Competències tècniques	Competències De base	Competències transversals ¹
Competències estructurals	<ul style="list-style-type: none"> - Coneixements economicofinancers. - Coneixements en direcció estratègica. - Coneixement dels recursos estratègics (informació, xarxes de relacions, econòmics i financers). - Coneixements de gestió de les principals àrees operatives d'una empresa. - Conèixer i utilitzar eines de gestió empresarial. - Conèixer el marc legal i normatiu. - Altres coneixements i tècniques relacionats amb l'àmbit de la gestió empresarial. Per exemple, els models de gestió per competències. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coneixement general del context empresarial. - Coneixement de l'entorn PESTEL. - Conèixer i saber utilitzar els recursos de l'entorn en matèria de creació i gestió d'empreses. Informàtica en el nivell adequat per a utilitzar les eines de gestió empresarial. - Conèixer altres idiomes per a cercar informació en altres països, importar, exportar, etc. - Altres competències de base exigides per la mateixa activitat empresarial. 	<p>Competències professionals aplicades al context emprenedor o empresarial en el nivell exigít per:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les característiques i tipologia del projecte o empresa (dimensió, recursos, activitat, sector, etc.). - El rol (funcions i responsabilitat) exercit dintre de l'empresa. Les exigències de l'entorn PESTEL.
Competències Activitat	<ul style="list-style-type: none"> - Coneixements i tècniques de l'entorn de l'activitat que s'ha de dur a terme. - Coneixements i tècniques de les tasques relacionades amb l'activitat. - Altres coneixements i tècniques de què disposem. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivell adequat de lectura i escriptura. - Nivell adequat de càlcul funcional. - Informàtica d'usuari. - Conèixer i utilitzar correctament les llengües cooficials de la CA. - Altres competències de base exigides per la mateixa activitat. 	<p>C. diagnòstic Identificació i valoració de les pròpies capacitats Disposició a l'aprenentatge Situat-se en el context</p> <p>C. relació Comunicació Relació Interpersonal Treball en equip</p> <p>C. afrontament Responsabilitat Adaptabilitat Organització Negociació Gestió de situacions estrès Gestió de les emocions Autonomia i iniciativa Creativitat i innovació (Qualsevol classificació és vàlida)</p>

Taula 1. Quadre del perfil emprenedor de referència

¹ Es pot optar per qualsevol tipus de classificació que existeixi en l'actualitat o per una pròpia, elaborada per l'empresa.

2.4. Pla de millora competencial: estratègies i tècniques

La darrera fase del procés d'identificació i millora competencial té com a **objectiu fer l'encaix entre el capital competencial que hem identificat com a propi i el perfil directiu o empresarial**, amb les competències clau per a desenvolupar les seves funcions directives de manera òptima.

El pla de millora de les competències directives pren com a base el procés de construcció de la competència professional, caracteritzat per la interrelació de les tres fases: identificació, transferència i experimentació. En aquesta fase, allò més important és "entrenar" les competències que necessitem millorar; per tant, tot i que les tres fases estan presents en tot moment, aquí ens centrarem en **la fase d'experimentació**.

Hi ha diferents estratègies i tècniques per a entrenar i, per tant, adquirir o millorar les competències que hem identificat com a punts febles. En general, les competències milloren amb aprenentatges formatius, laborals, experiències personals, recursos socials i accions d'assessorament o acompanyament.

El procés de millora i adquisició de les competències transversals està centrat en la persona com a eix de l'aprenentatge i s'orienta al desenvolupament dels seus recursos personals i professionals (capacitats, habilitats i actituds) posant èmfasi en la seva capacitat de posar-los en pràctica en situacions reals en el context laboral o empresarial. Per tant, les tècniques més adients seran les que s'orienten a l'acció pràctica de l'activitat professional, en situacions reals o de simulació laboral o empresarial.

En general, qualsevol situació que exigeixi a la persona posar en joc una determinada competència, encara que sigui amb un nivell mínim, tant en l'àmbit formal com informal, és un mecanisme excel·lent per a millorar o adquirir aquesta competència.

Els processos de desenvolupament competencial tenen més efectivitat quan es té el suport de les persones de l'entorn, formal o informal. La interacció amb el grup ofereix la possibilitat d'identificar de manera més objectiva i realista les pròpies competències.

En aquest sentit, el context de l'empresa té un paper important a posar en joc determinades estratègies:

- Afavorir un entorn d'experimentació que ofereixi oportunitats d'aprenentatge a través, per exemple, de crear noves situacions.

- Organitzar processos d'autoaprenentatge que permetin entrenar noves competències. En aquest cas, la creació d'equips autogestionats per a desenvolupar nous projectes dintre d'una organització és un mecanisme eficaç.
- Potenciar la participació en espais, àmbits i funcions diferents dels assignats inicialment.

Algunes de les tècniques que es poden utilitzar són:

- Formació: actualment, hi ha un gran ventall d'accions formatives, reglades i no reglades, que ens permeten adquirir i millorar competències tècniques, tant de l'activitat com d'estructura o empresa, com també competències transversals.
- Activitats socioculturals: moltes de les competències transversals que necessitem posar en joc en àmbits formals es poden adquirir en àmbits informals. D'aquesta manera, totes les competències de relació (relació interpersonal, comunicació i treball en equip) es poden millorar, per exemple, ampliant la nostra xarxa social, participant en activitats diverses (associacions, activitats culturals o esportives, etc.).
- Processos d'assessorament, *coaching* (entrenament) o *mentoring* (mentoria): amb l'objectiu que altres experts aliens a l'empresa ens ajudin a identificar i millorar els nostres punts febles i a potenciar els punts forts.
- Pràctiques professionals o empresarials que ens permeten desenvolupar determinades competències, necessàries per a la viabilitat de l'empresa. Per exemple, la construcció de xarxes professionals o empresarials o també viatjar per a conèixer altres professionals o empreses d'altres països, amb l'objectiu de promoure el següent:
 - Intercanvi de coneixements
 - Interdisciplinarietat
 - Cooperació
 - Activitats de recerca i desenvolupament

Problema 3. Un model de gestió per competències

3.1. Les competències com a element clau de la direcció estratègica de l'equip humà

El desenvolupament competencial de totes les persones d'una organització és, actualment, una de les garanties de viabilitat més importants per a qual-sevol empresa. Actualment es requereixen enfocaments que situïn les persones en l'eix central de la seva gestió per diferents motius:

- **Les competències són un recurs que pertany a les persones.** Podem exigir a les persones que facin determinades activitats, funcions i tasques i fins i tot assumeixin determinades responsabilitats, però no podem obligar-les que desenvolupin totes les seves capacitats ni tampoc el màxim compromís mitjançant sistemes que no cerquin la seva motivació. Algunes d'aquestes competències, com la capacitat d'aprenentatge i adaptació i la capacitat creativa i innovadora, són imprescindibles en un context de canvi continu, molt competitiu i on les tecnologies de la informació i la comunicació tenen un paper cabdal.
- **Si gestionem de manera òptima l'equip humà** podrem ajustar al màxim el capital competencial de l'organització a la seva direcció estratègica, i per tant, tindrem més possibilitats d'assolir la missió, la visió i els objectius establerts a llarg termini.
- **Situar les persones i el seu capital competencial com a eix principal** en la direcció estratègica implica fonamentar les decisions de l'empresa a partir del que les persones saben –per mitjà dels seus coneixements–, saben fer –per mitjà de les seves capacitats, habilitats i aptituds– i sobretot volen fer – per mitjà la seva actitud.

Aquests motius fan necessari gestionar l'equip humà amb models que tinguin com a element clau les competències, o sigui, un model de gestió per competències. Un model d'aquest tipus té en compte totes les fases que les persones viuen dintre d'una organització.

Així doncs, el cicle de vida de les persones dins una empresa va des de la definició de perfils professionals, el disseny de les ofertes laborals, la preselecció, la selecció i l'avaluació de l'acompliment de la tasca de les persones incorporades fins als processos de desenvolupament i millora de les persones que treballen en l'organització.

La gestió per competències està especialment present en tres moments:

- **Selecció:** amb el currículum per competències es recluten les candidatures, cosa que permet un primer ajust al perfil. Posteriorment, es processa la selecció (generalment mitjançant el sistema de valoració per simulacre o *assessment center*) per tal de trobar la persona candidata que encaixa millor amb el perfil (segons el model se cerca trobar el millor entre els bons).
- **Acompliment de la tasca:** l'avaluació de 360º permet copsar el nivell d'eficiència i eficàcia amb què cada persona fa la feina.
- **Desenvolupament:** els resultats obtinguts desemboquen en un pla de desenvolupament perquè el professional pugui millorar les competències que té per sota del llindar exigít. A banda de generar els plans de millora particulars, les avaluacions serveixen per a copsar les necessitats de creixement competencial del global del personal i poder dissenyar el pla de formació més adequat.

Els objectius que es persegueixen amb l'estudi de cada una d'aquestes fases són:

1. Treballar els mecanismes de definició de perfils i ofertes laborals per competències.
2. Revisar el disseny dels processos d'accés (preselecció i selecció) a partir de requisits competencials i no personals.
3. Aportar nous recursos en relació amb l'avaluació en clau de competències de l'acompliment de la tasca.
4. Introduir la planificació del desenvolupament del capital competencial del personal.

Eina d'un model de gestió de l'equip humà per competències.

http://www.navarra.es/home_es/Temas/Empleo+v+Economia/Empleo/Empresa/Gestion+por+competencias/

3.2. El procés de definició del perfil competencial

Entenem *perfil professional* com la definició d'un lloc de treball a partir de les competències que es requereixen per a desenvolupar les funcions i assumir les responsabilitats atribuïdes.

Cada cop més, els perfils professionals constitueixen una marca de referència i es defineixen partint de les ocupacions. Les empreses, en un exercici posterior, configuren llocs de treball a partir de la conjugació de funcions provinents de diferents ocupacions, segons les necessitats del context i del moment:

- **Hi ha empreses que avaluen el potencial d'algun treballador,** contrastant el seu capital competencial en relació amb el perfil del lloc

de feina que es creu que pot assolir. D'aquesta manera, l'empresa n'extreu el diferencial i estableix un pla perquè la persona en qüestió adquireixi les competències que necessita per a un acompliment òptim.

- **Les empreses reclamen persones versàtils amb un ventall ampli de competències transversals** per tal de fer front amb agilitat i eficàcia als canvis permanents i a la competència elevada als quals es veuen sotmeses.
- **Quan una empresa té dificultats en la definició dels llocs de feina, especialment en la concreció de les competències transversals i en l'assignació del nivell d'acompliment** que requereixen, els treballadors no tenen clars quins són els requisits competencials que se'ls demana per accedir a la feina i acomplir la tasca.

El primer pas per a poder **definir els perfils competencials** que requereix l'organització és consensuar un model de classificació de competències, per una banda, i tenir una definició comuna de cada una, per una altra banda.

Quan una organització sap quines competències li caldran per a poder desenvolupar la seva activitat, ha de decidir si li cal crear un o més llocs de feina nous amb persones que aportin aquestes competències. Per això cal tenir molt clar el perfil competencial o perfils competencials que es necessiten.

En primer lloc, haurà d'analitzar si les persones que formen part de l'organització tenen aquestes competències, ja que es podria ocupar aquest nou lloc de feina amb una persona que ja treballa en l'organització.

El treball en equip permet que aquest conjunt de competències no hagi de recaure només en una sola persona, ja que permet combinar bagatges competencials diversos que enriqueixen l'organització.

Després d'aquesta anàlisi interna prèvia, ens podem trobar amb la necessitat d'incorporar una nova persona o noves persones, moment en el qual s'activa el procés de selecció.

Respecte al perfil, es pot donar el cas que ja estigui definit prèviament, o bé que s'hagi d'iniciar un procés de **definició de perfil professional** perquè es tracta d'un lloc de feina nou.

El perfil del lloc de feina sempre ha d'incloure el següent:
Funcions del lloc
Competències requerides
Acompliments previstos

Martha Allen identifica set passes en el procés de definició del perfil competencial, de les quals destaquen les quatre més significatives:

1. **Descripció del lloc de feina:** quin és el lloc concret que cal cobrir. Nom del lloc, competència general, objectius i resultats.
2. **Anàlisi de les àrees de resultats:** a les organitzacions és fonamental el resultat que s'ha d'assolir i la seva qualitat, independentment de les accions que calgui fer a per assolir-lo. Per això, en el moment d'analitzar el lloc de feina cal diferenciar clarament entre els dos aspectes: quins són els resultats esperats i quines competències hauran de tenir les persones per assolir aquests resultats.
3. **Anàlisi de les situacions crítiques per a l'èxit en el lloc de feina:** l'objectiu és identificar les situacions específiques en què la persona que ocuparà el lloc de feina haurà de posar en joc les seves competències per tal d'assolir els resultats desitjats.
4. **Anàlisi dels requisits objectiu per a l'acompliment en el lloc de feina:** requisits que són imprescindibles per a poder ocupar aquell lloc de feina. Per exemple: tenir el carnet de conduir o disposar de vehicle propi. Atenció, perquè habitualment en aquest punt es cau en discriminacions, ja que s'identifiquen com a requisits aspectes personals que no tenen res a veure amb els requisits d'acompliment (per exemple: el sexe o el lloc de naixement de la persona).

Alguns dels mètodes que permeten elaborar llistes de competències per a un lloc de feina són els següents:

- L'observació
- L'autodescripció
- L'entrevista
- El panel d'experts
- La valoració per simulacre (*assessment center*)

Competències de nous perfils professionals

El Departament de Promoció Econòmica de l'Ajuntament de Sant Feliu de Llobregat, amb el suport de la Diputació de Barcelona, durant el 2010 va fer un estudi que ha permès conèixer les funcions i les competències d'una sèrie d'ocupacions emergents o canviants i definir les necessitats de desenvolupament competencial que permetrà dissenyar la programació de processos de qualificació professional.

Referència bibliogràfica

M. Alles (2006). *Selección por competencias* (pàg. 142). Buenos Aires: Ed. Granica.

Referència bibliogràfica

C. Carretero; G. Zapero; O. Molina (2009). *Curso: Selección por Competencias*. Eule - Escuela Europea de Dirección y Empresas.

Va estudiar **deu ocupacions** i les seves tendències de futur i posteriorment les ha contrastat amb la realitat de les empreses del territori: (Consulteu els enllaços següents: **Administració, Recepció - informació, Tècnic/a de compres, Tècnic/a de vendes, Tècnic/a instal·lador/a i de manteniment d'energia solar fotovoltaica, Operari/a del sector farmacèutic, Gestió de magatzem, Help desk, Gestor de comunitats virtuals, Operari/a qualificat/da del metall.**)

**Vegeu els models de
professiogrames següents:**

http://www.forempv.es/ficheros/documentos/29_C2%20PROFESIOGRAMA.pdf

3.3. Els processos d'accés: reclutament, preselecció i selecció

En un model de gestió de l'equip humà per competències caldrà seleccionar les persones que s'adeqüin de manera més òptima al perfil professional dissenyat **a partir de requisits competencials**, i no de factors personals.

D'aquesta manera, l'empresa reconduirà de manera automàtica la inèrcia de basar el reclutament i la selecció de personal mitjançant requisits personals, d'acreditació acadèmica i d'experiència laboral provada expressats en ofertes laborals escasses d'informació.

3.3.1. Planificació del procés de selecció

El procés de selecció es planificarà a partir dels objectius que tingui per tal de preveure i activar els mecanismes necessaris per a assolir-los i avaluar-ne els resultats.

Per tant, el procés es resumiria en l'esquema següent:

1. Detecció de la necessitat de cobrir un lloc de feina
2. Revisió o definició del perfil competencial requerit
3. Disseny de l'oferta laboral
4. Reclutament
5. Recepció de candidatures i preselecció
6. Proves de selecció
7. Selecció

Eines o sistema de selecció per competències

A l'actualitat, hi ha diferents **eines o sistemes de selecció** que reflecteixen tot el capital competencial d'una persona candidata per a un lloc de treball.

- El **currículum** per competències permet identificar tot el capital competencial de la persona candidata a un lloc de treball. S'hi reflecteixen totes les competències adquirides, tant en àmbits formals com informals, tècniques, de base i transversals.
- La **carta de presentació** ens permet identificar la motivació i els objectius i fins i tot determinades competències i valors del possible candidat.

El disseny de les ofertes laborals en clau de competències

El reclutament és la convocatòria de candidatures i s'inicia un cop l'organització té definit el perfil competencial del lloc de feina que es requereix cobrir. Es tracta d'una activitat de divulgació que té com a objectiu atreure de manera selectiva les persones que cobreixen els requisits mínims per a la posició que es busca. És la base per a l'etapa següent de preselecció i selecció.

En l'actualitat existeixen moltes fonts de reclutament, entre les quals hi ha la promoció interna, les oficines d'ocupació de l'administració pública, empreses de selecció privades, bases de dades digitals, etc. En tot cas, l'anunci de l'oferta laboral en què es descriu el lloc de feina que cal cobrir és clau en qualsevol dels procediments que s'han de seguir, pel simple fet que és el mecanisme de transmissió de la informació relativa al perfil competencial requerit.

L'oferta laboral, dissenyada en clau de competències, ha de constar de certes parts indispensables:

- Definició de l'organització que requereix candidatures.
- Descripció del lloc de feina: contingut, responsabilitats, lloc físic on es treballarà, etc.
- Requisits: condicions objectives imprescindibles per a poder desenvolupar la feina, com pot ser tenir una titulació determinada.
- Perfil competencial: les competències principals que calen per al bon desenvolupament del lloc de feina.
- Informació sobre el que s'ofereix: salari, possibilitats de promoció, etc.
- Indicacions finals: informacions específiques sobre on s'ha d'enviar el currículum.

Com es pot observar, la informació que cal presentar a l'oferta és la relativa a l'organització, al lloc de feina i a les pràctiques de contacte.

Des del moment en què des de les organitzacions s'aplica el model de competències es trenca una tradició de gestió de l'equip humà que feia recaure una part important del pes de l'elecció en els requisits personals: edat, sexe i

Currículum Europass

El currículum Europass és una manera clara i completa de presentar la informació relativa a totes les qualificacions i competències d'un ciutadà. Forma part del dossier Europass, que és un dossier personal que inclou diversos documents que acrediten les qualificacions professionals i les competències personals en relació amb el món laboral.

http://europass.cedefop.europa.eu/europass/home/vernav/Europass+Documents/Europass+CV.csp?loc=es_ES

Referències bibliogràfiques

M. Alles (2006). *Selección por competencias* (pàg. 102). Buenos Aires: Ed. Granica.

M. Alles (2006). *Selección por competencias* (pàg. 196). Buenos Aires: Ed. Granica.

lloc de naixement, entre d'altres. Aquesta informació pertany a un model obsolet, tot i que encara avui encapçala molts currículums.

Si el que es necessita és una persona amb un perfil competencial determinat, els requisits personals no tenen cap tipus de rellevància. Una bona pràctica, per exemple, seria el disseny d'ofertes laborals que sol·licitin l'enviament de currículums sense dades personals, només amb un número d'identificació, com pot ser el DNI, i un telèfon de contacte. Estratègies d'aquest tipus permeten evitar incórrer en discriminacions per raons de sexe, edat o origen en els processos de selecció.

3.3.2. Recursos per a la selecció per competències

a) L'entrevista focalitzada, una proposta per als processos de selecció per competències

L'entrevista focalitzada és un dels recursos principals en els processos de selecció per competències. Requereix que la persona a qui s'entrevista recordi experiències passades que van ser importants per a ella. La millor predicció que es pot tenir sobre si una persona demostrarà competències requerides per a un lloc és obtenir proves que ha demostrat aquestes competències de manera efectiva en situacions concretes del seu passat.

El procés per a entrevistar en cada competència és:

- a) Fets en què s'evidencia cada competència.
- b) Descripció d'aquests fets.
- c) Contribució als resultats.
- d) Aprenentatges que va implicar.
- e) Verificació de la transcendència (aplicació a altres situacions).

Exemples de preguntes:

Per a avaluar la competència: **planificació**

- Explica'm una situació especial en què demostrassis eficàcia organitzant i controlant la teva feina.
- Què va passar? Quin va ser el resultat final? Per què creus que vas ser eficaç en aquella ocasió? Què vas fer en concret per ser eficaç organitzant i controlant la teva feina? Hi va haver alguna circumstància externa a la teva intervenció que influís en el resultat final?
- Explica'm una altra situació en què no actuassis de manera eficaç organitzant i controlant la teva feina.
- Què va passar? Quin va ser el resultat final? Per què creus que vas arribar a aquest resultat? Què vas fer per no aconseguir organitzar i controlar la teva feina? Hi va haver alguna circumstància externa a la teva intervenció que influís en el resultat final? Si tornassis a trobar-te ara en aquesta mateixa situació, què faries de manera diferent?
- Explica com t'organitzes quan tens molta feina. Per on comences? Com t'assegures que tot es faci? Com et sents quan tens tanta feina per fer?
- Explica un exemple d'alguna ocasió en què hagis hagut d'organitzar una àrea de feina o un esdeveniment concret. Què vas haver de fer? Com es va organitzar i planificar? Quins terminis tenies? Quins van ser els resultats?

Referència bibliogràfica

C. Carretero; G. Zapero; O. Molina (2009). *Curso: Selección por Competencias*. Eule - Escuela Europea de Dirección y Empresas.

Per a avaluar la competència: **treball en equip**

- Defineix què és el treball en equip per a tu.
- Descriu una situació en què hagis hagut de treballar en equip per assolir un objectiu comú. Com es va formar aquest equip? Quina va ser la teva contribució?
- Què esperes de les persones que treballen en equip amb tu?
- Coneixes algú que faciliti el treball en equip? Com és? Què fa? En què es diferencia de tu?
- Per a què necessites tu les altres persones?
- Per a què les altres persones et necessiten a tu?
- Descriu una situació d'equip en què la teva participació fos clau per a aconseguir els objectius previstos. Què va passar? Què vas fer? Quina va ser la teva contribució?
- Has participat en un grup que no aconseguís els objectius proposats? Què va passar? Per què no ho vas aconseguir? Quines dificultats hi vas trobar? Què vas aprendre d'aquella experiència?

b) La valoració per simulacre

La valoració per simulacre (*assessment center*) és un tipus d'avaluació en què la persona candidata al lloc és sotmesa a tota una sèrie de proves. Hi intervenen diverses persones candidates al lloc, la persona moderadora i altres persones observadores externes.

Es busca comparar i avaluar les reaccions de cada una de les persones candidates participants i se solen avaluar competències com lideratge, creativitat, presa de decisions, capacitat de treball en grup, etc.

Es tracta de situacions relativament controlades en què es creen condicions similars a les que es donen on es fa la feina. Poden incloure exercicis de comportament en grup o individual. Normalment es fan després de la primera entrevista o entrevista dirigida, encara que en ocasions es fa servir com a selecció prèvia en casos en què hi ha moltes candidatures.

Per a avaluar habitualment se segueixen tres passes:

1. Observació de les manifestacions de conducta.
2. Mesura, és a dir, assignació de puntuació numèrica a les conductes.
3. Comparació amb un criteri o patró per a interpretar les puntuacions numèriques.

No es pot parlar d'una valoració per simulacre específica, ja que cada organització adapta les proves a les seves necessitats. En tot cas gairebé sempre es tracta de les tècniques següents:

- **In basket:** mesuren l'habilitat per a analitzar i prendre decisions en situacions amb informació escassa.
- **Dinàmiques de grup; reunions de treball:** mesuren l'habilitat per a persuadir i defensar les pròpies opinions en grup.
- **Presentacions en públic:** mesuren l'habilitat per a mostrar seguretat en els propis plantejaments davant situacions de pressió.

- **Simulació de rols:** mesuren l'habilitat de persuadir i defensar les pròpies opinions en situacions cara a cara. També mesuren l'habilitat per a fer canvi de rols.
- **Fact-finding:** mesura l'habilitat per a obtenir informació quan no se'n té, amb l'única eina de les preguntes, que s'han de plantejar de manera molt concreta.
- **Ranking:** s'observa si la persona tracta d'imposar el propi punt de vista a altres persones, si no creu en les seves pròpies aportacions, o si és capaç d'atendre les opinions d'altres persones.
- **Activitats outdoor**

3.3.4. L'informe

L'informe de potencial personal proporciona informació estructurada sobre els aspectes següents:

- Potencial de desenvolupament (nivell general): es fa un pronòstic sobre el nivell de desenvolupament professional esperat a les competències definides com a característiques del lloc de feina.
- Nivell de competència: es dóna una valoració qualitativa i una altra de quantitativa a cada competència definida com a rellevant per al lloc de treball.
- Punts forts i febles i competències que s'han de desenvolupar: orienta la planificació i el desenvolupament d'accions formatives que millorin les competències necessàries per a adequar els perfils competencials de les persones als requisits de la funció del lloc de feina.

De l'anàlisi comparativa entre les competències requerides per a l'acompliment reeixit d'un lloc i el perfil competencial individual s'obtinran les distàncies existents entre la situació real i la situació desitjada en cada competència.

3.4. El desenvolupament del capital competencial

3.4.1. Avaluació de l'acompliment de la tasca amb el sistema 360°

Un cop l'organització té definits en clau de competències els llocs de treball i té els equips humans necessaris per al seu bon funcionament, el focus d'atenció es continua centrant en la millora contínua. Per a això, el desenvolupament d'eines eficaces d'avaluació de l'acompliment dels treballadors esdevé un element clau.

Gestionar una empresa per competències és prendre decisions en funció del que l'organització sap fer, el que l'organització necessita saber i el que costa arribar a aquest saber.

Avaluar l'acompliment de la tasca és facilitar a les persones que formen part de l'organització un mapa de la situació actual de l'empresa respecte a aquest saber fer, i també un mapa de les necessitats de saber que hi pot haver. El que se sap fer i el que cal saber fer serà la informació necessària per a planificar el desenvolupament competencial de les persones en l'organització, i per tant, per a planificar el desenvolupament propi de l'organització.

L'avaluació del potencial de les persones treballadores comporta una sèrie d'avantatges:

- Per a l'organització:
 - Retenir persones amb un capital competencial valuós.
 - Disposar de persones amb capacitats identificades per a cobrir les vacants que s'hi produeixin.
 - Obtenir un equip integrat a l'organització, i així es fomenta la identitat corporativa.
 - Optimitzar l'aprofitament de recursos invertits en promoció i desenvolupament.
 - Obtenir recursos directius disponibles per a poder dur a terme plans estratègics de futurs.
 - Fer un procés de reclutament i selecció ajustat a les necessitats de l'empresa.
 - Aprofitar millor les competències personals de les persones de l'organització.
 - Reduir costos en estar integrat en altres programes de recursos humans.
 - Motivar les persones que treballen en l'organització.
- Per a la persona treballadora:
 - Sentir-se més valorada donant a conèixer el seu potencial global professional.
 - Tenir noves possibilitats de formació i desenvolupament, ja sigui per a seguir ocupant el seu lloc de feina o per a desenvolupar competències noves que requereixi un nou lloc de feina.
 - Sentir-se part de la política de recursos humans.
 - Possibilitat de conèixer altres àrees de l'empresa o promocionar-se.
 - Sentir-se més integrada a l'organització.

Referència bibliogràfica

C. Carretero; G. Zapero; O. Molina (2009). *Curso: Selección por Competencias* (M3, pàg. 8). Eule - Escuela Europea de Dirección y Empresas

La mesura del potencial facilita:

- Dissenyar plans de desenvolupament adequats als perfils professionals i als objectius de l'organització.
- Seleccionar i promocionar internament.
- Donar rendibilitat, ja que reclutament i formació entren dins la mateixa perspectiva.

El concepte d'**avaluació de 360°** consisteix que un grup de persones en valora una altra mitjançant una sèrie d'ítems o factors predefinitos. Aquests factors són comportaments observables de la persona en el desenvolupament diari de la seva pràctica professional.

L'avaluació de 360° és una de les formes més innovadores de desenvolupar la valoració de l'acompliment, ja que trenca la idea d'avaluació de dalt a baix – segons l'esquema piramidal tradicional que qui mana avalua qui és manat– i hi va més enllà, proposant una lògica molt més participativa, eficaç i enriquidora per a l'organització.

Es tracta d'una eina que permet que una persona treballadora pugui ser avaluada per tot el seu entorn, d'aquí ve el seu nom: caps, companys i persones al seu càrrec. I d'aquesta manera s'aconsegueix tenir una valoració fiable i global del perfil de competències de les persones de l'organització.

L'avaluació de 360° aporta una sèrie d'avantatges:

- El sistema és més ampli, ja que la informació es recull des de diverses perspectives. Pot reduir els biaixos i els prejudicis, ja que la retroinformació prové de més d'una persona.
- La qualitat de la informació és millor (la qualitat de les persones que responen és més important que la quantitat).
- Complementa les iniciatives d'administració de qualitat total a posar l'èmfasi en els clients interns, externs i en els equips.
- Valora de manera fiable i global les competències de les persones i introdueix criteris objectius que faciliten la presa de decisions.
- Fomenta el desenvolupament integral, involucrant el client, una font imprescindible a l'hora d'avaluar competències com l'orientació al servei o l'orientació a resultats.
- Facilita la receptivitat i el canvi d'actitud de la persona treballadora. La motiva a fer millores constructives, animada pels suggeriments dels companys, cosa que crea un clima de participació i escolta.
- Respon davant noves maneres de treballar: els equips autogestionats on no hi ha un director, o el treball en equip.

Les passes en el procés d'implementació de l'avaluació de 360º són:

a) Aconseguir el compromís de la direcció perquè doni suport al procés. La direcció de l'organització ha d'estar totalment implicada, i ha d'informar sobre els objectius i les necessitats de l'avaluació de 360º.

b) Elaborar un pla de comunicació per a generar una cultura oberta cap a l'avaluació de 360º. Totes les persones implicades han de conèixer exactament quin és el seu rol en el procés d'avaluació i quins beneficis aporta al sistema.

c) Seleccionar el nombre de persones i especificar-ne quines hauran de fer les avaluacions per a cada rol organitzatiu que s'inclou en el projecte. Han de ser persones directament relacionades amb la posició de la persona que s'ha d'avaluar, ja que d'aquesta manera es garanteix una fiabilitat i validesa total dels resultats obtinguts.

d) El contingut que s'ha d'avaluar és el perfil competencial; per tant, s'han de conèixer les competències que s'han de mesurar per tal d'enfocar quines són les competències importants per a l'organització i orientar-hi la cultura d'empresa.

És molt important definir molt bé el lloc per tal d'assegurar-se que tant el treballador com el seu cap estan d'acord en les responsabilitats i els criteris d'acompliment del lloc. Una avaluació només es pot fer en relació amb el lloc; per tant, és necessari que l'avaluador i l'avaluat comprenguin el seu contingut.

e) Crear el qüestionari d'avaluació per a mesurar realment les competències que l'organització pretén avaluar o desenvolupar de les persones que hi treballen. Tota la informació que aparegui al qüestionari ha de ser clara, concreta i expressada en el llenguatge de l'empresa de manera que resulti transparent a les persones que en formen part. S'ha d'incloure la informació següent de cada lloc de feina que s'ha d'avaluar:

- Definició
- Elements de competència
- Nivell de competència: avaluar l'acompliment en funció del lloc sempre inclou algun tipus de qualificació en relació amb una escala prèviament definida.
- Pregunta oberta: s'introdueix perquè es pugui reflectir qualsevol apreciació subjectiva de la competència que pugui aportar informació útil.

f) Triar les persones que intervindran com a avaluadores.

g) Llançar el procés d'avaluació amb les persones interessades i les persones avaluadores.

h) Processar les dades de les diferents avaluacions, que en tots els casos ha de fer un consultor extern per a preservar la confidencialitat de la informació.

i) Comunicar als interessats els resultats de l'avaluació de 360°. Per una banda, a partir d'un informe que només es fa arribar a la persona avaluada. L'organització només rep un informe consolidat sobre el grau de desenvolupament de les competències del col·lectiu avaluat. Per una altra banda, a partir d'una entrevista d'avaluació o de retorn de l'avaluació.

Realment aquesta és una de les parts més importants del procés. No solament permet analitzar l'avaluació, sinó també trobar en conjunt, àrees o zones de possibles millores. Aquest moment permet millorar la comunicació entre les persones que formen part de l'organització, ja que facilita un moment de reflexió i d'oportunitat d'expressar-se.

La persona és avaluada per vuit subjectes diferents:

- Ella mateixa
- Clients interns
- Persones que l'informen (subordinats)
- Clients externs
- Companys de feina
- Supervisor
- El cap de la capacitació, com per exemple, proveïdors

Un aspecte molt important és l'elecció dels avaluadors. S'haurà d'analitzar cada cas, considerant l'empresa, el tipus de negoci, i el moment que estigui passant aquesta empresa en particular.

Els avaluadors o observadors sempre seran triats per l'avalua. No és cert suposar que els avaluadors sempre triaran les persones que poden donar una mirada més benèvola de la persona avaluada. Hi haurà persones que sí que ho faran, però no és un aspecte pel qual s'ha de patir.

Hi ha altres mètodes d'avaluació de l'acompliment:

- **Mètodes basats en les característiques:** està pensat per a mesurar fins a quin punt una persona treballadora posseeix certes característiques, com confiabilitat, creativitat, iniciativa o lideratge, que considerem importants per al present i el futur de l'empresa.
- **Mètodes basats en el comportament:** permeten a l'avaluador identificar immediatament el punt en què cert treballador s'allunya de l'escala.

Aquests mètodes es desenvolupen per a descriure de manera específica quines accions s'haurien de donar o no al lloc de feina. Generalment, la seva màxima utilitat consisteix a proporcionar als treballadors una retroalimentació del seu desenvolupament.

- **Mètodes basats en els resultats:** avaluen els assoliments dels treballadors, els resultats que obtenen en la seva feina.

3.4.1. Pla de millora competencial de l'equip humà

L'avaluació de l'acompliment d'una persona permet conèixer-ne el perfil competencial, tant les competències fortes com les que cal millorar. A partir de l'avaluació de l'acompliment podem assolir tres objectius:

1) Conèixer el perfil competencial general de la persona treballadora, i en concret en relació amb el lloc de treball que ocupa. Aquest mapa, juntament amb el recull del capital competencial de les altres persones treballadores de l'organització, facilita la imatge de la competència general que té l'organització. Aquest coneixement és clau, ja que representa una informació valuosa i necessària amb vista a qualsevol tipus de disseny estratègic.

2) Conèixer-ne el potencial, ja que a partir de les competències en les quals destaca es poden preveure possibles promocions o canvis d'ubicació dins la mateixa organització. Disposar d'aquesta informació és cabdal davant necessitats de canvi de l'organització, per la necessitat de cobrir nous llocs de feina, etc., sense necessitat de recórrer a processos de selecció de persones externes a l'organització. D'altra banda, també facilita la constitució d'equips de treball que per la combinació dels capitals competencials de les persones integrants pot ser molt més efectiu, creatiu i eficaç.

3) Treballar les competències que s'han de millorar. Aquest treball es pot fer individualment, a partir del desenvolupament d'un pla de millora personal, o col·lectivament, en cas que es doni en moltes persones la necessitat de millora d'una o diverses competències coincidents.

En tots els casos, l'objectiu final serà el desenvolupament constant del capital competencial de les persones que treballen en l'organització, que representa sempre el desenvolupament del capital competencial general de l'organització, per la qual cosa esdevé un element clau en els seus processos de millora contínua.

Els projectes professionals de les persones de l'organització

Com s'acaba d'esmentar, un dels objectius de l'avaluació de l'acompliment és la millora de les competències més fluïxes de les persones treballadores,

sempre en relació amb el lloc de feina que ocupen o en consideració a possibles promocions o canvis d'ubicació dins l'organització.

Un cop detectades les competències que s'han de desenvolupar i sempre de manera consensuada entre la persona i l'organització, s'ha de portar a terme la planificació de la millora. Les passes que s'han de seguir són les següents:

- Detectar quines són les competències prioritàries que s'han de treballar amb vista a la planificació.
- Definir objectius.
- Preveure els resultats que s'espera assolir.
- Identificar les accions que han de permetre assolir els objectius i arribar als resultats previstos.
- Identificar el temps que es requereix per a assolir cada objectiu.
- Identificar altres persones que poden o han d'intervenir en el procés.
- Preveure el sistema d'avaluació del pla.

Els plans de desenvolupament personal s'han d'actualitzar cada any. Això inclou valorar els progressos que s'han fet i actualitzar els objectius, ja que es tracta de processos de millora contínua. Per a això és important mantenir actualitzades les avaluacions de l'acompliment, ja que els seus resultats seran l'indicador clau que permeti constatar si s'ha millorat o no.

Sobre la definició d'objectius

Els objectius han de seguir una sèrie de regles: S'han de redactar en infinitiu (per exemple, *aconseguir*, *augmentar*, *desenvolupar*, etc.). Han de ser específics, mesurables, assolibles, realistes i temporitzats.

La millora contínua dins l'organització

El desenvolupament dels plans de millora individual està estretament lligat al procés de millora contínua de l'organització, perquè la millora competencial individual reverteix directament en el conjunt de l'organització, sempre que aquesta sàpiga aprofitar-ho i gestionar-ho.

Independentment dels plans de millora individuals, l'organització té la responsabilitat de planificar un pla de millora general les prioritats del qual dependran del pla estratègic. En tot cas, es poden donar dues línies diferents d'actuació:

- Pla de millora conjunta per a les persones que coincideixin en competències que requereixen ser reforçades.
- Pla general de desenvolupament de competències específiques vinculades a plans de futur de l'organització. És a dir, competències que a curt termini no són necessàriament importants, però que es preveu que a mitjà-llarg termini seran clau.

En ambdós casos, la planificació prèvia serà necessària, com en el cas dels plans de desenvolupament individual.