



G CONSELLERIA
O HISENDA
I I ADMINISTRACIONS
B PÚBLIQUES
/ ESCOLA BALEAR
ADMINISTRACIÓ
PÚBLICA

BLOC E | **GESTIÓ DEL CANVI**

CONTINGUTS

- 11.1. Flexibilitat i adaptabilitat**
- 11.2. Gestió de l'estrès i resiliència**
- 11.3. Gestió del canvi i de crisi**
- 11.4. Intel·ligència emocional intrapersonal**
- 12. Compromís amb el servei públic i l'organització**
- 13.1. Actualització professional**
- 13.2. Habilitats digitals (TIC)**
- 13.3. Motivació per la millora contínua**
- 13.4. Motivació interna**

Autoria i llicència



Autoria: Fernando Alberdi Vera

Data d'elaboració: 2016

Aquesta obra es difon mitjançant la llicència Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional License.

COMPETÈNCIA 11: FLEXIBILITAT I GESTIÓ DEL CANVI

1. INTRODUCCIÓ A LA GESTIÓ DEL CANVI

«NO HI HA PROU AMB IMAGINAR EL FUTUR, TAMBÉ L'HEM DE CONSTRUIR»

C.K. Prahalad (1997)

A l'entorn de les organitzacions públiques tot canvia i ho fa a gran velocitat, de forma complexa, imprevisible i discontinua. Aquests canvis precisen respostes ràpides, flexibles i innovadores, amb capacitat de resposta i millora contínua.

Per aquest motiu, les organitzacions han de ser sensibles al seu entorn i estar PREPARADES PER ACCEPTAR EL CANVI CONTINU. Els canvis, però, impliquen impactes directes o indirectes en aquestes, que han de ser gestionats de forma adequada per aprofitar les oportunitats i evitar o superar les amenaces que puguin sorgir.

Per tant, SI ES VOL GESTIONAR EL CANVI DE L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA AMB ÈXIT, S'HAURÀ DE REQUERIR ALS DIRECTIUS PÚBLICS D'AVUI EN DIA UN PERFIL COMPETENCIAL ADIENT. Com afirma John Kotter: «no es pot dirigir empreses del segle XXI, amb estructures del segle XX i directius del segle XIX». Salvada la llicència d'«exageració», sembla pertinent la conveniència d'actualitzar els perfils competencials a les necessitats del present, també en el sector públic.

GESTIONAR EL CANVI POT DEFINIR-SE COM LA CAPACITAT PER CREAR UNA CULTURA D'APRENTATGE A LES ORGANITZACIONS EN FUNCIÓ DELS CANVIS EN ELS ESCENARIS INTERNS I EXTERNS.

Correspon al directiu conduir aquest aprenentatge de l'organització a través de les funcions que formen part de la seva responsabilitat:

- Identificar àrees d'oportunitat susceptibles de canviar.
- Definir el «pla de canvi organitzatiu».
- Fomentar accions que minimitzin les «resistències al canvi».
- Dirigir la implementació del «canvi organitzatiu».
- Controlar el seu compliment en base a indicadors i estàndards perfectament definits.

Aquest bloc del Model de Competències professionals per a l'Administració pública de les Illes Balears té per objecte analitzar aquelles competències que estan especialment vinculades amb la gestió del canvi, a la qual el directiu públic professional està cridat a un evident protagonisme.

No són les úniques i tampoc no podem entendre que només aquestes tenen una incidència decisiva en la gestió del canvi, perquè la suma de totes les competències del model defineixen un perfil adient per a liderar i garantir el bon maneig de la transformació de les organitzacions, però sí que són les que tenen un significat clau i una vinculació més estreta amb el



PAPER DE CATALITZADOR DEL CANVI QUE TÉ ASSIGNAT EL DIRECTIU PÚBLIC EN UN ESCENARI DE MODERNITZACIÓ DE LES ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES.

Per tal de fer una focalització amb els matisos més rellevants del perfil directiu, hem optat per agrupar sota el paraigua de tres competències principals les subcompetències que ens permetran identificar aquelles actituds, comportaments i conductes que les defineixen d'una forma més precisa. L'esquema que seguirem en aquesta anàlisi és el següent:

COMPETÈNCIA DE FLEXIBILITAT I GESTIÓ DEL CANVI

SUBCOMPETÈNCIES:

- Flexibilitat i adaptabilitat
- Gestió de l'estrès i resiliència
- Gestió del canvi i de crisi
- Intel·ligència emocional intrapersonal

COMPETÈNCIA DE COMPROMÍS AMB EL SERVEI PÚBLIC I L'ORGANITZACIÓ

SUBCOMPETÈNCIA:

- Identificació amb l'organització i el servei públic.

COMPETÈNCIA D'ACTUALITZACIÓ PROFESSIONAL I MILLORA CONTINUA

SUBCOMPETÈNCIES:

- Actualització professional
- Habilitats digitals (TIC)
- Motivació per la millora contínua
- Motivació interna

2. FLEXIBILITAT I GESTIÓ DEL CANVI

2.1. INTRODUCCIÓ

Dins el bloc que hem anomenat *Gestió del canvi* trobem la competència de flexibilitat i gestió del canvi, que es pot definir d'una forma genèrica com la CAPACITAT PER DONAR RESPOSTA A NECESSITATS CANVIANTS, REAJUSTANT LES PRIORITATS I LES FUNCIONS, I DISPOSICIÓ A ACCEPTAR NOUS ENFOCAMENTS I CANVIS, EVOLUCIONANT D'ACORD AMB LES DEMANDES DE LA SOCIETAT.

Hem considerat adient, però, per arribar a una definició més aproximada i precisa del perfil competencial que ha de tenir el directiu públic en relació a aquesta competència, desagregar-la en quatre subcompetències: la flexibilitat i adaptabilitat, la gestió de l'estrès i resiliència, la gestió del canvi i crisi i la intel·ligència emocional intrapersonal.

2.2. FLEXIBILITAT I ADAPTABILITAT

AVUI EN DIA L'ADAPTABILITAT I LA FLEXIBILITAT ESTAN CONSIDERADES COM LES COMPETÈNCIES PROFESSIONALS MÉS DEMANADES A QUALEVOL ENTORN EMPRESARIAL O ORGANITZATIU. Empreses, famílies, entitats, les persones a nivell individual, tots estem subjectes a canvis continus en aquesta societat i cal adequar-se a nous contextos socials, culturals, polítics, econòmics i ambientals per una evident necessitat de supervivència.

Per fer-ho es requereix una ACTITUD, COMPORTAMENT I CONDUCTA ADAPTABLES.

El nostre model ha enfocat aquests dos elements dins d'una mateixa subcompetència que defineix conjuntament com L'HABILITAT I PREDISPOSICIÓ D'ADAPTAR-SE I TREBALLAR EFICAÇMENT EN DIFERENTS I VARIADES SITUACIONS I AMB PERSONES O GRUPS DIVERSOS. SUPOSA ENTENDRE I VALORAR POSTURES O PUNTS DE VISTA DIFERENTS, ADAPTANT EL PROPI ENFOCAMENT A MESURA QUE LA SITUACIÓ HO REQUEREIXI. TAMBÉ CANVIAR O ACCEPTAR POSITIVAMENT, RÀPIDAMENT I SENSE PROBLEMES ELS CANVIS EN LA PRÒPIA ADMINISTRACIÓ I/O ENTORN, AIXÍ COM EN LES RESPONSABILITATS DEL LLOC DE TREBALL, ÀREA O SERVEI.

Aprofundirem en els dos conceptes per tal d'obtenir una configuració de la subcompetència el més rica possible.

2.2.1. Concepte d'adaptabilitat

En el món laboral en general es considera que l'adaptabilitat és una CAPACITAT D'ADEQUAR-SE A l'ambient de L'ORGANITZACIÓ, aprendre dels CLIENTS I dels COMPANYS I SABER MODIFICAR en un moment determinat les FITES I OBJECTIUS A COMPLIR.

Adaptabilitat no és «passar pel forat», no és dir «sí a tot», perquè la adaptabilitat no és només una qualitat que ha de ser atribuïble al professional, sinó també a l'organització on aquest es desenvolupa. Un empleat adaptable no serà valorat en una organització que no ho sigui també.

EL SECTOR PÚBLIC I L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA EN CONCRET NO SÓN DIFERENTS QUANT A AQUESTES CONSIDERACIONS. Malgrat a vegades ser exemple de continuïtat i fins i tot de rigidesa, la globalització, els processos de modernització i tecnificació, o les transformacions i limitacions a que es veuen subjectes els ens públics en contextos de crisi econòmica influeixen a aquests d'igual forma i per tant obliguen als professionals que hi treballen a definir de nou estratègies, objectius, procediments, assignacions de recursos, etc.



Totes les persones que treballen en el sector públic experimenten canvis en els seus entorns i àmbits de treball davant dels quals es veuen obligades a fer un POSICIONAMENT ACTITUDINAL, actiu o passiu, que desencadena en una sèrie de comportaments i accions amb conseqüències. Un posicionament d'ignorar el canvi segurament acabarà per superar a l'individu i l'aïllarà en el seu entorn. Una actitud d'oposició encara tindrà conseqüències més dràstiques i acabarà generant un conflicte en el qual dues forces s'hauran de mesurar fins a la imposició d'una sobre l'altra.

EL PERFIL DE LA PERSONA ADAPTABLE ÉS AQUELL QUE PERCEP, INTERIORITZA, COMPRÈN LA TRANSFORMACIÓ PRODUÏDA, O EN PROCÉS, I ADEQUA ELS ELEMENTS QUE L'AFECTEN I A ELL MATEIX PER TAL DE FACILITAR-LA.

Segons el grau de responsabilitat a l'organització, o del rol que hi juga cada actor, l'adaptabilitat es refereix només als elements propis o vinculats a l'individu, o s'estén a un grup més ampli.

AIXÍ, DEL DIRECTIU PÚBLIC S'ESPERA NO NOMÉS QUE ES MOSTRI OBERT A INCORPORAR CANVIS EN EL SEU ÀMBIT PER TAL DE MILLORAR ELS RESULTATS, SINÓ QUE SIGUI EL SEU CATALITZADOR ENVERS LES PERSONES QUE HI TREBALLEN, TRACTANT DE TRANSMETRE AL SEU EQUIP AQUESTA CAPACITAT DE SER PERMEABLES A LA INFORMACIÓ QUE PROVÉ DE L'ENTORN I D'ADEQUAR LES SEVES ACTUACIONS PER SER MÉS EFICAÇOS I RESPONDRE MILLOR A LES NECESSITATS DE LA CIUTADANIA I DE LA SOCIETAT EN GENERAL.

En els darrers temps, el sector públic s'ha vist sacsejat per multitud de situacions que han comportat canvis que estan transformant totalment el paradigma de treball: superat definitivament el paradigma relacional Administració - administrat (antigament súbdit), la importació del *management* ens va situar en un nou escenari en el que apareix la figura del client o usuari de serveis, per bé que la referència de ciutadà com a subjecte de drets i obligacions davant l'Administració és més àmplia i assisteix avui en dia a un reforçament formal per la via de l'ampliació de drets socials i especialment per la incorporació dels anomenats nous drets de Ciutadania.

Aquesta ampliació de l'esfera jurídica del ciutadà té també un revers formal que són les noves exigències a les Administracions de major participació ciutadana en els processos de presa de decisions, d'informació i transparència a les seves actuacions. Les conseqüències a l'entorn de treball del directiu públic vénen donades de múltiples formes, entre elles, amb un marc normatiu que obliga a fer les coses d'una manera diferent.



- Un primer tret característic de la subcompetència d'adaptabilitat seria la capacitat de TREBALLAR AMB UN CERT GRAU D'INCERTESA. Això no només perquè estam vivint temps més o menys convulsos, especialment en la vessant econòmica o financera, sinó en tot moment: el món es mou a velocitat molt superior en aquest segle i per tant les modificacions del nostre entorn poden canviar en qualsevol moment. Sí, fins i tot a l'Administració pública. O és que podíem imaginar fa relativament poc temps que es farien *ERE's* al sector públic, que no es podria contractar més personal, que els sous dels treballadors públics estarien a la vista de tothom, o que desapareixerien serveis en els catàlegs d'aquells ens que no tinguessin controlada la seva sostenibilitat financera? Però no només això, pensem en la quantitat de funcions que han desaparegut o s'han vist modificades per la incorporació de tecnologia, o en les necessitats que s'han vist alterades perquè les prioritats dels ciutadans han canviat (nous hàbits de consum, de mobilitat, de lleure, etc.). De vegades, fins i tot un titular o una notícia sobtada a la premsa poden transformar la nostra feina i fer invertir un rumb que fins aleshores estava clar.
- El directiu públic ha de DETECTAR LA NECESSITAT D'INNOVAR L'ESTRATÈGIA davant les novetats que percep especialment de l'exterior, mostrant CAPACITAT D'ADAPTACIÓ A LES NOVES DEMANDES DE LA SOCIETAT i a les responsabilitats que cal assumir al respecte. Així mateix, ha de mostrar EMPATIA per comprendre les situacions des de diferents angles i ASSUMIR-LES AMB TRANQUIL·LITAT I ANALITZAR-LES AMB RIGOR. Per tant, actua d'acord amb un pla de treball que passa des de l'estudi dels indicadors, a l'anàlisi del problema o situació, per després valorar amb empatia com afectarà a les persones implicades i la necessitat d'adoptar mesures correctores, ajustos o canvis més radicals i efectius.
- Aquesta actitud, però, no es queda a l'àmbit personal del directiu, sinó que l'ha d'estendre AL CONJUNT DEL SEU EQUIP:
En primer lloc PROPORCIONANT INFORMACIÓ SOBRE L'OBJECTIU O FINALITAT DEL CANVI que vendrà, per què s'incorpora, quan serà operatiu, a qui i com afecta, quines conseqüències ha de tenir externament i fent sentir a les persones de l'equip la necessitat de que s'impliquin o entenguin el canvi, però GENERANT SEGURETAT I CONFIANÇA.
En segon terme, el directiu amb capacitat d'adaptació també PROMOU ACTITUDS DE FLEXIBILITAT I ADAPTACIÓ ENTRE ELS SEUS COL·LABORADORS i els anima a que efectuïn canvis en els seus mètodes, procediments i sistemes de treball per tal d'adaptar-los al seu entorn.

- Un dels supòsits extrems d'adaptabilitat es dóna quan la persona es veu davant la possibilitat o l'obligació d'assumir un CANVI FUNCIONAL O DE ROL A L'ORGANITZACIÓ. Avui en dia l'escenari és més procliu que en èpoques anteriors a que es plantegin aquestes situacions. De vegades són oportunitats i en d'altres casos ens veiem empesos per factors o decisions que no controlem del tot i que costen més d'assimilar. Però si en el sector privat és cada vegada més freqüent la necessitat de «REINVENTAR-SE PROFESSIONALMENT» per tal de sobreviure als moviments força tempestuosos de l'economia i el mercat laboral, en el sector públic no estem exempts d'enfrontar-nos a situacions canviants que es donen per l'exercici de la potestat d'autorganització de l'Administració, per processos de supressió de serveis, requalificacions de llocs de treball, etc.

En el sector privat ha quallat un concepte que és el d'«*empleabilitat*», com la capacitat que tenen els professionals de trobar feina o projectes professionals a partir de la formació continuada i també d'una actitud d'adaptació a les necessitats del mercat laboral. Tot i que per raons òbvies el sector públic presenta diferències importants com per fer una transposició absoluta del terme, si es pot encabir en el concepte d'adaptabilitat aquesta actitud d'estar obert a les diverses vicissituds que també es poden donar i que comportin canvis del nostre rol a les organitzacions públiques. En aquest sentit, la formació, l'actualització professional (de la qual parlarem en un altre apartat) i l'ampliació dels nostres perfils competencials milloraran ostensiblement les nostres possibilitats d'adequar-nos a nous rols i fins i tot oferir-nos oportunitats i horitzons que no contemplaven anteriorment.

2.2.2. Concepte de flexibilitat

Si l'adaptabilitat és la capacitat d'adequar-se bé als canvis, de tolerar-los i integrar-los bé en el nostre desenvolupament professional, la flexibilitat té una COMPONENT ACTIVA que la diferencia de la simple adaptació als canvis. LA PERSONA FLEXIBLE NO NOMÉS S'ADEQUA BÉ ALS CANVIS, SINÓ QUE ELS PROMOU.

Els trets característics del directiu públic flexible serien:

- És una persona crítica, que es qüestiona les coses reflexionant si és millor actuar d'una manera o d'una altra. NO ES CONFORMA AMB UN PUNT DE VISTA ÚNIC: busca alternatives, es fa preguntes, pren la iniciativa, proposa idees noves.



Malgrat que l'Administració pública actua a través del procediment administratiu i amb un marc reglamentari que pot deixar poc marge a la discrecionalitat la majoria de vegades, tots sabem reconèixer a professionals dotats de flexibilitat quan els observem IMPULSAR PETITS CANVIS QUE CONTRIBUEIXEN A TREBALLAR DE MANERA MÉS OPERATIVA, i sense haver de forçar per això el que diu la llei, sinó simplement fent la INTERPRETACIÓ MENYS RESTRICTIVA I SOBRETOT SENSE DEIXAR-SE PORTAR PER LES INÈRCIES HISTÒRIQUES.

A les unitats administratives de qualsevol organisme públic sempre trobem la típica persona que aplica el reglament amb absoluta rigidesa i sense parar a pensar per un sol moment que LA NORMA ADMET INTERPRETACIONS MÉS OBERTES, i fins i tot que el propi esperit de la norma no vol resultats com el que pot derivar d'aquella actuació. Aquestes persones no solen actuar així de mala fe, sinó que «han begut de les fonts» d'una cultura administrativa en que això era el més normal.

- Al costat d'aquesta realitat podem trobar també altres PERSONES QUE SEGUEIXEN EL PROCEDIMENT PERÒ QUE INCORPOREN EXCEPCIONS QUAN LA SITUACIÓ HO REQUEREIX, que en les seves respostes S'ADEQUEN A LES NECESSITATS DE L'USUARI O DEL CIUTADÀ, o que DAVANT D'UNA PLANIFICACIÓ INICIAL DE LA FEINA, L'ADAPTEN EN FUNCIÓ DE LA CÀRREGA DE TREBALL que va arribant a cada moment (ja sigui per demandes internes o externes). Naturalment, l'aplicació d'aquesta flexibilitat no està exempta de LÍMITS: D'entrada la pròpia norma, que a vegades pot determinar una sanció específica a l'actuació que prescindeix totalment i absolutament del procediment declarant-la nul·la de ple dret. Per altra banda, els principis de bon govern i l'ètica, que no permetrien que es derivin d'una actuació flexible una discriminació no justificada, un benefici injust per a un particular, o en definitiva trencar el principi d'igualtat. Com sempre, resultarà fonamental la concurrència d'un interès públic per tal de motivar adequadament aquell actuar diferenciat.
- Però si diem que LA FLEXIBILITAT ES CARACTERITZA PER UNA COMPONENT MÉS ACTIVA DAVANT DEL CONCEPTE DE CANVI, aquesta s'ha d'accentuar conforme el professional públic té més responsabilitat. Així, ÉS PROPI DEL COMANDAMENT FLEXIBLE TENIR UNA VISIÓ CLARA DE L'OBJECTIU QUE S'HA D'ASSOLIR I ACTUAR AMB PERSEVERANÇA, PERÒ ALHORA MODIFICAR EL PLA D'ACCIÓ SI LES CIRCUMSTÀNCIES HO REQUEREIXEN.

La clau estarà en l'EQUILIBRI entre un comportament de FERMESA I CONVICCIÓ, d'una banda, i una MENTALITAT OBERTA A NOVES PROPOSTES I CRÍTICA, per l'altra. S'ha de fugir de comportaments «penell» que dificultaran l'assoliment dels objectius i minvaran la confiança dels col·laboradors.



- Perquè EL FONAMENT ÉS EVOLUCIONAR I DONAR LA MILLOR RESPOSTA POSSIBLE A LES DEMANDES QUE FA LA SOCIETAT, el directiu públic ha d'estar en PERMANENT ESTAT DE REFLEXIÓ CRÍTICA de si el que s'ha fet sempre és la millor opció o pel contrari convé un nou enfocament. Comprèn i valora el fet de disposar de diferents punts de vista i criteris, que contrasta amb els seus, fet que l'ajuda, alhora, a formar-se una idea més acurada de la realitat.
- El directiu flexible ha de tenir també la CAPACITAT D'ANTICIPACIÓ suficient com per veure venir la pertinència del canvi i avançar-lo al moment més adient a efectes d'obtenir la màxima eficàcia. Per assolir aquesta fita es requereix CONÈIXER MOLT BÉ EL CONTEXT I L'ÀMBIT propi d'actuació, tenir CLARES LES PRIORITATS I BEN ORIENTATS ELS RECURSOS per assignar-los de forma diferent, modelar l'organització, canviar mètodes, etc.
- Respecte de l'equip de col·laboradors, el directiu ha d'actuar com a CATALITZADOR DEL CANVI:
En primer lloc, és responsabilitat del directiu QUE EL SEU EQUIP ESTIGUI BEN PREPARAT PER A LA FLEXIBILITAT, amb una COMUNICACIÓ fluida i que generi CONFIANÇA.
Encara més, FOMENTANT LA INNOVACIÓ, la FLEXIBILITAT ORGANITZATIVA i els PERFILS POLIVALENTS que permetin assumir diverses formes d'actuació quan les necessitats ho requereixin.
- Ha de ser EL LÍDER QUI IMPULSA EL CANVI com a element d'evolució de l'Administració, aportant noves maneres de fer que portin a la MODERNITZACIÓ DEL SERVEI PER FER-LO MÉS EFECTIU. És a dir, no es tracta de modificar compulsivament perquè sí, sinó per tal d'assolir resultats millors i en definitiva assolir una major satisfacció de les necessitats i expectatives que presenten els ciutadans i la societat en general.

2.3. GESTIÓ DE L'ESTRÈS I RESILIÈNCIA

Definim aquesta subcompetència com la CAPACITAT DE REACCIONAR AMB ASSOSSEC INTERIOR DAVANT LES DIFICULTATS DEL DIA A DIA, SUPORTANT LA PRESSIÓ QUE COMPORTEM, ACONSEGUINT QUE NO ENS AFECTIN I SENT CAPAÇOS DE TREURE'N EL MILLOR DE LA SITUACIÓ GENERADORA D'ESTRÈS.

Quan parlem de RESILIÈNCIA fem referència a una RESPOSTA EFECTIVA A LA PRESSIÓ INCLÚS DAVANT L'ADVERSITAT. El directiu amb resiliència ES RECUPERA AVIAT DEL CONTRATEMPS, TOT MANTENINT UN ALT GRAU D'AUTOCONFIANÇA QUE LI PERMET GESTIONAR LA DIFICULTAT QUE ES PRESENTA DE FORMA SOBTADA I INESPERADA.

De forma col·loquial acostumem a referir-nos a l'estrès amb connotacions negatives, com un agent que simplement ens separa d'un estat de



benestar. Tècnicament, però, L'ESTRÈS ÉS UNA RESPOSTA AUTOMÀTICA DE CARA A LA SUPERVIVÈNCIA EN SITUACIONS DE RISC O TENSIÓ. L'ésser humà es troba sempre en un estat mínim d'estrès, que davant determinades situacions s'incrementa generant un efecte beneficiós (la reacció de l'organisme és suficient per a cobrir una demanda) o negatiu (la demanda supera a l'individu).

GESTIONAR L'ESTRÈS, des d'aquesta perspectiva, no ha d'implicar la seva desaparició, que ens podria portar a un estat excessiu de relaxació o fins i tot d'apatia, sinó a SABER-LO REGULAR PER TAL QUE JUGUI AL NOSTRE FAVOR, com a estimulant de les reaccions per a superar determinades situacions de dificultat.

Així, un DETERMINAT GRAU D'ESTRÈS ESTIMULA L'ORGANISME I LI PERMET ASSOLIR ELS SEUS OBJECTIUS, tornant a la normalitat quan l'estímul cessa. És el que es coneix com a «*eustrès*» o ESTRÈS POSITIU.

SI PEL CONTRARI LA SITUACIÓ ES PERLLONGA EN EL TEMPS, O ARRIBA A DETERMINATS GRAUS D'INTENSITAT, de forma que genera «disconfort», esgotament, minva de les capacitats funcionals i orgàniques, en diem «*distrès*» o ESTRÈS NEGATIU. Segons McGrath (1970), l'estrès negatiu laboral és «un desequilibri substancial [percebut] entre la demanda i la capacitat de resposta sota condicions en que el fracàs davant la demanda posseeix importants conseqüències [percebudes] per l'individu».

Aquest estrès ES PRODUIRÀ PER AGENTS DIVERSOS que són combinació de les demandes laborals i de les característiques de l'individu (fisiològiques, psicològiques, però també les seves expectatives, desitjos, necessitats...). De la interrelació d'aquests dos elements pot sorgir l'estrès negatiu, la qual no ha de ser automàtica, sinó que està CONDICIONADA PER LA PERCEPCIÓ que fa l'individu d'aquesta interrelació que l'afecti d'una forma o una altra. Té una COMPONENT, PER TANT, TOTALMENT SUBJECTIVA.

Entre els agents estressants hi ha de tot tipus: sobrecàrregues o «infracàrregues» de feina, repetitivitat, infrautilització d'habilitats, ritme de treball, ambigüïtat de rol, relacions personals, inseguretat, promoció, descontrol, canvis, responsabilitat, pressa de decisions conflictives, clima laboral, etc.

Tot i que existeix tota una sèrie de mesures organitzatives que la disciplina de la PREVENCIÓ DE RISCOS LABORALS estableix per detectar i corregir situacions que poden arribar a ser un PROBLEMA DE SALUT LABORAL que l'organització ha de controlar, l'anàlisi que fem aquí de la gestió de l'estrès i la resiliència és



des d'un punt de vista individual i referit a qui desenvolupa responsabilitats directives públiques.

Per això, ens interessa referir-nos a TOT ALLÒ QUE EL DIRECTIU PÚBLIC POT FER PER TAL DE GESTIONAR AQUEST TIPUS DE SITUACIONS, doncs en el domini de les mateixes resideix la seva COMPETÈNCIA PERSONAL.

El que defineix la capacitat de reaccionar correctament davant de factors estressants o adversitats en el directiu que controla aquesta competència és conegut també com a CAPACITAT D'AUTOGESTIÓ.

Una definició molt interessant és la que dona David Allen, pare del model d'autogestió més popular i que és conegut com GTD (*Getting things done*): tenir un nivell òptim d'autogestió és tenir un NIVELL ADEQUAT I EQUILIBRAT DE CONTROL I PERSPECTIVA.

El control és un estadi en el que la persona disminueix el seu estrès i concretament aquella sensació d'estrès que és conseqüència de no saber, o no estar segur de com fer o què decidir.

Per tant, des del punt de vista del directiu professional, el control s'aconsegueix quan es té prou coneixement de les característiques de l'entorn, dels compromisos, de les activitats a desenvolupar, de les idees, dels recursos propis, dels terminis i fites a complir i la capacitat personal de gestionar-los.

A MÉS CONTROL, MENYS ESTRÈS, I AL CONTRARI.

LA PERSPECTIVA SERIA LA CAPACITAT DE VISUALITZAR I ORDENAR TOTS AQUELLS ELEMENTS RESPONENT A UNA LÒGICA D'ACTUACIÓ: saber què va abans i què després; quines són les conseqüències de fer una acció, o de no fer-la; quines tasques són prioritàries i quines poden esperar, o si existeix entre elles nexes de consecutivitat. Per fer-ho és imprescindible conèixer quines són les responsabilitats, objectius i fites.

La confluència d'aquests dos elements de l'autogestió ens fa ser més resolutius i en definitiva més eficaços.

Però, tot i que hi ha una certa tendència a confondre l'autogestió amb la capacitat de gestionar el temps, aquella encabeix molt més: la jerarquització de prioritats, objectius i valors; la flexibilitat i adaptabilitat; l'automotivació; la proactivitat; la capacitat de prendre decisions; l'actitud



de permanent aprenentatge, creixement i millora, i finalment l'autoavaluació personal per saber quan i en què actualitzar-se.

Si fem una aplicació de les qualitats que comprèn la competència de gestió de l'estrès a la funció directiva podem concloure els següents trets definitoris:

- DESENVOLUPA UNA ACTITUD POSITIVA davant la jornada laboral i quan es produeix una adversitat de forma inesperada. Això implica tenir la mentalitat «d'ocupar-se de les coses, no de preocupar-se per elles».
- SAP AÏLLAR LES SITUACIONS COMPLEXES O CONFLICTIVES de la resta d'activitats.
- NO DEIXA QUE AQUELLES INTERFEREIXIN en el normal funcionament de les coses.
- Realitza una ADEQUADA GESTIÓ DEL TEMPS: sap prioritzar, definir objectius, destina un temps al dia per planificar (amb aplicacions de temps realistes i espais per a imprevistos), agenda bé les activitats i sap dir «no» a compromisos prescindibles, preserva moments d'oci o descans dins el temps productiu, alterna resolució de problemes importants i feixucs amb petites activitats més curtes o mecàniques que proporcionin una certa relaxació, delega tasques, aprofita les hores de màxim rendiment i concentració, etc.
- EVITA CONFLICTES i, si no es pot, actua davant d'ells de FORMA OBJECTIVA I EQUÀNIME.
- S'ESCOLTA I CUIDA DE SI MATEIX: no tot és una qüestió d'actitud, la gestió de l'estrès es pot entrenar (tècniques cognitives, fisiològiques o conductuals) i fins i tot hi ha agents físics i fisiològics que tenen una importància vital de cara a potenciar aquestes capacitats: una alimentació saludable, exercici físic, hàbits que relaxin, vetllar per mantenir una vida social i personal plena i no pensar que la feina ho és tot.

Pel que fa a la RESILIÈNCIA, val a dir que la moderna psicologia no només posa l'accent a la capacitat d'enfrontar situacions límit o crisis sobrevingudes, sinó a la possibilitat de sortir enfortits d'aquestes.

La resiliència implica reestructurar els nostres recursos psicològics en funció de noves circumstàncies i de les nostres necessitats. LA PERSONA RESILENT ÉS CAPAÇ DE SOBREPASAR-SE A L'ADVERSITAT I A MÉS UTILITZA AQUESTA SITUACIÓ PER APRENDRE I DESENVOLUPAR AL MÀXIM EL SEU POTENCIAL.

Es discuteix si la resiliència és una qualitat innata o si pot existir una certa tendència genètica, la majoria dels psicòlegs es pronuncien sobre l'existència d'una PREDISPOSICIÓ GENÈTICA, però considerant que també es pot adquirir per la via D'APRENDRE DE MODELS RESILENTS (familiars o persones



properes) a seguir, o bé per un mateix quan ha hagut de lluitar contra situacions adverses al llarg de la vida produint-se un APRENTATGE PER L'EXPERIÈNCIA.

- El que caracteritza al professional resiliant és un gran autoconeixement de les pròpies capacitats i també limitacions, i en base a això ESTABLEIX OBJECTIUS A L'ABAST DEL SEU POTENCIAL.
- Per altra banda, IDENTIFICA LES ADVERSITATS I LES CRISIS COM A OPORTUNITATS PER A APRENDRE I TREURE'N CONSEQÜÈNCIES POSITIVES. En definitiva, té una PREDISPOSICIÓ OPTIMISTA, SENSE PERDRE L'OBJECTIVITAT respecte del problema que es presenta, sabent que, en un sentit o un altre, la realitat present serà superada i posteriorment vindrà un escenari millor. És allò de «després de la tempesta arriba la calma».
- El resiliant també SAP QUE TOT NO ES POT CONTROLAR I SAP VIURE AMB UN CERT GRAU D'INCERTESA QUE AFRONTA TAMBÉ AMB FLEXIBILITAT I SENSE POR ALS CANVIS, però sense renunciar als objectius. La tàctica del resiliant davant de l'adversitat no és convertir-se en un mur de pedra, sinó en una canya de bambú que resisteix millor les investides del vent.
- Finalment, no és propi del directiu resiliant enfrontar els problemes sol, sinó que BUSCA ELS MILLORS SUPORTS SOCIALS I ES FA FORT PER LA VIA DE TREBALLAR EN EQUIP la lluita contra l'adversitat.

2.4. GESTIÓ DEL CANVI I DE CRISI

El nostre model de competències directives la defineix com L'AVUACIÓ I PLANIFICACIÓ DEL PROCÉS DE CANVI I DE CRISI PER ASSEGURAR QUE, SI AQUEST ES DUU A TERME, ES FACI DE LA FORMA MÉS EFICIENT, SEGUINT ELS PROCEDIMENTS ESTABLERTS I ASSEGURANT EN TOT MOMENT LA QUALITAT I CONTINUÏTAT EN ELS RESULTATS QUE S'ESPEREN.

«Per tal de tenir èxit, actualment les organitzacions han de ser ràpides, flexibles i millorar contínuament. Aquesta necessitat organitzativa es veu frenada pel fet que la naturalesa humana tendeix a agafar-se a les velles formes de fer les coses»
(Blanchard i Waghorn, 2000).

EL CANVI a les organitzacions ÉS DINÀMIC, és un PROCÉS que travessa diferents fases i que S'ENFRONTA A L'STATU QUO existent en cada moment (cultura organitzativa, estructura organitzativa, personal, etc.).



Per tant, tot canvi IMPLICA LA NECESSITAT DE GESTIONAR CORRECTAMENT LES BARRERES, OBSTACLES I RESISTÈNCIES ORGANITZATIVES I PERSONALS que amb seguretat sorgiran.

UNA GESTIÓ INCORRECTA, per altra banda, suposaria un clar efecte negatiu sobre el propi funcionament de l'organització i sobre el clima laboral que pot conduir a una crisi personal i de lideratge, en altres paraules, al FRACÀS DE LA GESTIÓ DEL CANVI.

La configuració de la competència que analitzem ara és clau per a la capacitació d'aquelles persones que tenen un PROTAGONISME PRINCIPAL a la gestió del canvi a les organitzacions públiques, els seus DIRECTIUS.

Idealment, el canvi hauria de ser PER PREVENCIÓ, O ANTICIPACIÓ PROACTIVA als problemes que pensem es produiran, per tal de ser competitius o eficients.

Una altra forma de canviar és PER REACCIÓ, obligats pels problemes, errors o queixes que ja s'han fet palesos. Finalment hi ha la forma més dràstica i forçada de canvi, PER CRISI, davant del dilema de canviar o desaparèixer perquè ja no queden alternatives.

Per tal de perfilar l'objecte d'aquesta competència ens convé també tenir una aproximació al concepte de crisi que ens interessa en aquest àmbit. Ens serveix, per exemple, la definició que fa el professor de la UCM, Alfonso González Herrero: «...qualsevol situació, natural o provocada, sobtada o previsible, pròpia o aliena, susceptible d'amenaçar la imatge de l'organització, de posar en risc les seves actuacions futures, o que amenaci amb alterar les relacions internes o externes, entre aquesta i el seu públic o els altres grups d'interès, i que requereixi executar estratègies per evitar l'impacte o, cas de produir-se, minimitzar els danys i intentar revertir-lo com un actiu positiu».

Tractarem a continuació de definir la competència atenent a aquesta diferenciació per matisar-la millor. Per això l'hem definit així, gestió del canvi i de crisi.

2.4.1. Gestió del canvi

Tant el resultat (*eficàcia*) com el rendiment (*eficiència*) en els processos de implantació del canvi i de la necessària adaptació a nous escenaris, requereix de la presència de professionals dinamitzadors, entrenats i preparats per gestionar aquesta demanda organitzativa.



El perfil competencial d'aquests es distingeix per:

- Una elevada PREDISPOSICIÓ a actuar en escenaris de canvi constant.
- Disposar de CRITERI per avaluar amb visió global l'exigència del canvi.
- Capacitat d'IDENTIFICAR I ADQUIRIR els coneixements i habilitats requerits.
- COMPROMÍS REAL amb l'eficiència i l'eficàcia dels processos de canvi.

Com podem observar, aquests quatre elements, molt genèrics, del perfil d'un directiu responsable de gestionar el canvi coincideixen amb sengles esferes de capacitat diferents:

- ESFERA VOLITIVA I DE MOTIVACIÓ (predisposició al canvi).
- ESFERA DE PERSPECTIVA I CONEIXEMENT GENERAL (criteri i visió global).
- ESFERA DE CONEIXEMENTS I DESTRESES CONCRETES (saber identificar, adquirir i assignar recursos i gestionar les persones).
- ESFERA DE RESPONSABILITAT (compromís amb el resultat del canvi).

A partir d'aquestes esferes podem articular uns trets del perfil que ens ajudaran a definir què es requereix d'un directiu públic per a un adequat maneig de canvi a l'organització:

- Estar predisposat al canvi és un requeriment bàsic d'actitud; és obvi que el directiu no pot ser un dels resistents al propi canvi perquè a ell «se l'espera precisament a l'altre costat de la corda». En aquest sentit, IMPULSA I PROMOU CANVIS QUE CONTRIBUEIXIN A L'ACTUACIÓ MÉS EFICAÇ de l'organització que té sota la seva responsabilitat.
- La seva concepció de l'organització és OBERTA A L'APRENENTATGE I A LA INNOVACIÓ, INTEL·LIGENT, PER AIXÒ TRACTA D'INVOLUCRAR A LA RESTA de la direcció i als seus col·laboradors, mirant de contagiar a tots a modificar la forma de fer les coses sempre amb l'ànim de ser més efectius i servir així millor a la societat.

Com assenyala Peter Senge (*La quinta disciplina*, 1994), la visió de futur és una capacitat que comparteixen els líders i els directius. Les organitzacions del segle XXI per funcionar necessiten líders amb un propòsit estratègic molt definit, una visió particular; persones amb un somni, amb una missió i per descomptat amb capacitat de comunicar la visió a tota l'organització, d'una manera senzilla, convincent i motivadora.

Dèiem també que el directiu HA DE TENIR UNA PERSPECTIVA I CRITERI VISIONÀRIA DEL CANVI. No es tracta només d'una actitud oberta al canvi de forma general (predisposició), sinó que «HA DE VEURE EL CANVI», el seu moment, la seva forma, el seu objectiu:



- INVERTEIX EN CONSTRUIR EL FUTUR, trobant solucions als problemes i convertint la incertesa en oportunitats.
- Defineix un objectiu a mitjà i llarg termini que es converteix en un principi bàsic que unifica, organitza i guia totes les decisions, *és una idea simple i clarificadora*: la *VISIÓ DE L'ORGANITZACIÓ* (horitzó futur) concisa, fàcil de recordar i realitzable.
- A més, *ÉS ANTICIPADOR DEL CANVI*, gràcies al seu coneixement de context i àmbit i a que atén tots els punts de vista i criteris al seu abast, el que li facilita la informació clau per a «la construcció de futur».
- Vincula l'oportunitat del canvi organitzatiu amb la *GESTIÓ DEL TALENT*, de forma que identifica les necessitats de talent per a l'evolució desitjada i promou l'adquisició d'aquells perfils polivalents i claus per al canvi.

Així, *TRIA PERSONES D'ALT RENDIMENT* que són respectades a l'organització i envia un senyal clar que la direcció es pren seriosament el projecte de canvi.

Dins l'esfera de coneixement i destreses concretes, el directiu:

- Defineix adequadament *L'ABAST I OBJECTIU(S) DEL CANVI I EL PLANIFICA*, establint una assignació de recursos i *TERMINIS REALISTES I FACTIBLES*.
- *SELECCIONA A LES PERSONES I EQUIPS* adequats, amb perfils talentosos i motivats per al canvi, els forma i gestiona emocionalment fins a convertir-los en els *AGENTS DEL CANVI*.
- *GESTIONA LES RESISTÈNCIES* que sempre es produeixen en aquests processos, mostrant-se empàtic, aplicant l'estratègia més adequada a cada tipologia de resistència, i segons la seva força.
No és gens fàcil superar les barreres que hi ha dins l'ésser humà per aconseguir una bona disposició al canvi, exigeix un esforç continu i grupal dels directius d'una organització. La professora Eva Kras recomana *DONAR PARTICIPACIÓ* en el canvi, *ESBRINAR LES FONTS* de la resistència per poder focalitzar les accions, *SER EQUÀNIME* a l'aplicació de les normes de comportament i sobretot, tenir una actitud que no sigui la primera provocadora de resistències.
- És un bon comunicador, que *TRASLLADA ELS MISSATGES PRECISOS I EN EL MOMENT IDONI* a totes les persones, afectades directament o no, per tal de motivar i tranquil·litzar els interlocutors.
- *CONEIX PERFECTAMENT ELS PROCEDIMENTS*, que aplica de forma rigorosa però flexible i sobretot respecta la forma de fer (*METODOLOGIA*) si l'organització la té definida i implantada, o si és imprescindible la modifica, però de forma transparent i convincent.



Finalment, quan als resultats, el directiu ha d'estar plenament compromès amb que s'evidenciï un escenari posterior millor i per això:

- FA UNA AVALUACIÓ TRANSPARENT I RESPONSABLE DELS RESULTATS obtinguts recollint proves de la millora del rendiment (eficiència) i/o del compliment dels objectius plantejats (eficàcia).
- FIXA INDICADORS I ESTÀNDARDS fiables i realistes que controla de forma periòdica i que compara i analitza per IMPLEMENTAR ACCIONS CORRECTORES quan es produeixen desviacions.
- Quan ha consolidat resultats, FIXA COMPROMISOS DE SERVEI mitjançant els quals ofereix als seus usuaris i «clients» els nivells de qualitat sobre els quals compromet la seva responsabilitat.
- COMPARTEIX ELS RESULTATS positius obtinguts amb l'equip per tal que els seus integrants es sentin participants de l'èxit.
- SI L'OBJECTIU NO ÉS ASSOLIT TOTALMENT O PARCIALMENT, ASSUMEIX LA RESPONSABILITAT del resultat i analitza les causes, fa autocrítica i promou l'aprenentatge per tal de tornar a iniciar un procés de canvi amb èxit.

2.4.2. Gestió de crisi

Molts dels elements que acabem de veure són aplicables també a la gestió de LA CRISI, doncs hem dit abans que aquesta NO ÉS SINÓ UNA DE LES MODALITATS A TRAVÉS DE LES QUALS S'EFECTUA EL CANVI ORGANIZATIU, per bé que aquí existeixen una sèrie de particularitats que també identificarem.

D'entrada, A LA CRISI NO S'ENTRA DE FORMA VOLUNTÀRIA, la qual cosa determina que tot i haver la consciència que el canvi es produirà, d'allò que es tracta és de SORTIR A UN ESCENARI EL MÉS FAVORABLE POSSIBLE.

La crisi, evitable o no, és la ruptura de la quotidianitat i la regularitat, d'allò que s'espera i per tant REQUEREIX DE L'ADOPCIÓ DE MESURES IMMEDIATES I EFECTIVES PER TAL DE MINIMITZAR ELS DANYS QUE PUGUI PORTAR. Per tal d'aconseguir-ho, el directiu:

- FOMENTA LA PREVENCIÓ, com a element clau per superar amb èxit una crisi. Impulsa plans de prevenció després d'haver analitzat la situació present de l'organització i calcula els riscos possibles i probables en funció d'escenaris futurs. PREN CONSCIÈNCIA DELS RISCOS.
- CREA EQUIPS amb persones, responsables i coneixedores dels aspectes clau que cal tenir en compte davant una situació de crisi, perquè considera que aquestes s'enfronten treballant en equip. La seva responsabilitat és COORDINAR-LOS cap a una acció eficaç.



- RECAVA INFORMACIÓ CLAU. Es basa en fets i dades contrastades per tal de prendre decisions.
- PREN DECISIONS RÀPIDES I EFECTIVES que permetin evitar i mitigar danys.
- Aporta una DISPONIBILITAT TOTAL des del principi al final de la crisi. No hi ha horaris ni situacions personals.
- ASSUMEIX EL SEU ROL A LA COMUNICACIÓ INTERNA I EXTERNA. És la cara de l'organització i li correspon dissenyar el missatge i transmetre'l de forma decidida, serena, transparent i veraç, que generi CONFIANÇA.
- Un cop arriba la fase de control, AGRAEIX LA COOPERACIÓ I COL·LABORACIÓ de les persones que han treballat en la superació de la crisi.
- ANALITZA LA IMATGE de l'organització i els efectes sobre les RELACIONS d'aquesta amb el públic i altres grups d'interès i PROCURA RESTITUIR-LES O MILLORAR-LES.
- Avalua els danys, causes i les accions desenvolupades i efectua un APRENTATGE PREVENTIU per a futures situacions, revisant protocols i el pla de prevenció.
- RET COMPTES dels resultats amb TRANSPARÈNCIA I ASSUMEIX LES RESPONSABILITATS que el pertoquen.

3. INTEL·LIGÈNCIA EMOCIONAL INTRAPERSONAL

En el món laboral actual, el directiu no només ha de complir amb un perfil competencial fonamentat en la seva capacitat de lideratge, relacional, d'organització, o visió estratègica. No hi ha prou amb tenir l'habilitat de gestionar l'entorn (circumstàncies externes) si no som CAPAÇOS DE GESTIONAR-NOS A NOSALTRES MATEIXOS.

Segons Peter Drucker (*Automanagement*. Harvard Business Review. 2003), «L'Economia del Coneixement, a la qual vivim, pertany als qui coneixen els seus punts forts, els seus valors i les seves formes d'obtenir un millor rendiment (...) Aquells qui han tingut més èxit a la Història de la Humanitat (Napoleó, Da Vinci, Mozart,...) han destacat per tenir una gran capacitat de gestionar-se a si mateixos».

La intel·ligència intrapersonal és aquella que es refereix a l'AUTOCOMPRESIÓ, a l'accés a la pròpia vida emocional, a la pròpia gama de sentiments, a la capacitat d'efectuar discriminacions d'aquestes emocions i finalment ordenar-les i recórrer a elles com a mitjà per interpretar i orientar la pròpia conducta.

La intel·ligència intrapersonal és un dels components de les intel·ligències múltiples del professor Howard Gardner. Està associada a la pròpia vida emocional o sentimental i, per tant, la podem resumir com la FACULTAT QUE

TÉ L'INDIVIDU PER CONÈIXER-SE A SI MATEIX, per oposició a la intel·ligència emocional interpersonal (tractada al bloc B) que és la facultat referida al coneixement i maneig de les emocions d'altres i de les relacions entre persones.

EN IDENTIFICAR LES SEVES EMOCIONS, L'INDIVIDU POT INTERPRETAR-LES I GUIAR LA SEVA CONDUCTA. Mitjançant la meditació, o la reflexió es pot augmentar l'autoconeixement i desenvolupar aquesta forma d'intel·ligència. En els darrers temps prodiguen a occident exercicis i teràpies que tenen el seu origen i desenvolupament en pràctiques mil·lenàries orientals, com ara el que s'ha vingut a batejar com *mindfulness* (meditació contínua) o *awareness* (consciència oberta).

Es considera majoritàriament que la intel·ligència intrapersonal ajuda a cada individu a advertir com és en realitat i que desitja realment. D'aquesta forma, veient amb claredat els seus veritables desitjos i aspiracions, pot orientar la seva conducta envers els seus objectius.

El nostre model de competències defineix aquesta competència com la CAPACITAT DE PERCEBRE, ENTENDRE I GESTIONAR LES PRÒPIES EMOCIONS, ANALITZANT EL PERQUÈ DELS PROPIS PENSAMENTS I ACTITUDS I SENT CAPAÇOS DE CORREGIR COMPORTAMENTS I ACCIONS EN FUNCIÓ DE LES PRÒPIES NECESSITATS.

Com podríem caracteritzar la competència d'intel·ligència emocional intrapersonal referida a un context de direcció en el sector públic?

- D'entrada el directiu amb intel·ligència emocional intrapersonal es percep a si mateix com una persona capacitada per afrontar les diferents situacions que se li poden plantejar i que haurà de manegar. És un PROFESSIONAL AMB CONFIANÇA EN SI MATEIX perquè coneix tant les seves virtuts com els seus límits o carències (AUTOCOMPRENSIÓ) i per tant ADAPTA ELS SEUS OBJECTIUS I TRIA ELS RECURSOS EN FUNCIÓ D'AQUEST CONEIXEMENT.
- Com és plenament conscient i positiu, MAI NO ES POSA OBJECTIUS QUE NO PUGUI COMPLIR. Però no per això és poc ambiciós. La persona amb intel·ligència emocional intrapersonal es caracteritza per tenir una ELEVADA AUTOESTIMA.
- No actua perquè sí, sinó que acompanya la responsabilitat i els seus actes d'un PROPÒSIT I SENTIT que comparteix, que ÉS COHERENT AMB EL SEU ESQUEMA DE PRINCIPIS I VALORS. És plenament coneixedor de com és i del que vol i actua en conseqüència. El resultat és que ES TROBA SATISFET DEL QUE FA I DE COM HO FA (BENESTAR EMOCIONAL).



- Quan afronta les situacions més complicades actua sense por, amb seguretat, temple i PLENA CONSCIÈNCIA DE LA SITUACIÓ QUE TÉ AL DAVANT i sobretot de QUIN ÉS EL CAMÍ QUE HA DE SEGUIR (objectiu, procediment, recursos, moment).
- Domina les seves reaccions especialment davant dels seus col·laboradors, comandaments i per descomptat dels usuaris o ciutadans, adequant les seves emocions a les necessitats de moment i escenari. No es tracta que el directiu es reprimeixi emocionalment, sinó que és plenament CONEIXEDOR DEL RANG DE LES SEVES EMOCIONS I TRIA I FOCALITZA EL MOMENT, FORMA I LLOC EN QUE HA D'EXPRESSAR ELS SEUS SENTIMENTS.
- Està perfectament CAPACITAT PER CONTROLAR L'ESTRÈS, LA POR I QUALSEVOL PENSAMENT NEGATIU que el pugui distreure del seu objectiu principal.
- CONCEP L'EXPERIÈNCIA COM A APRENENTATGE, és obert a conèixer i enriquir-se perquè a la seva professió, com a la vida en general, ESTÀ EN PERMANENT PROCÉS DE CREIXEMENT.
- El directiu no només ha de tenir intel·ligència emocional intrapersonal, sinó que l'ha de treballar, practicar-la: MEDITA de forma més o menys estructurada, FA INTROSPECCIÓ de forma freqüent, REFLEXIONA I EXTREU CONCLUSIONS de la condició humana i de les complexitats que ha d'afrontar en el dia a dia i RECORRE A TÈCNiques EFECTIVES APLICADES A SITUACIONS COMUNS: seguir un diari o anotar situacions, frases o idees aprofitables, fer llistes de qualitats i defectes, descriure el seu propi perfil per intentar trobar feina o postular-se per a un projecte, relacionar i prioritzar tasques.

COMPETÈNCIA 12: COMPROMÍS AMB EL SERVEI PÚBLIC I L'ORGANITZACIÓ

1. INTRODUCCIÓ

Tot i que a les darreres dècades el *management* ha estat incorporat a l'Administració pública amb la finalitat que pugui aprofitar-ne el coneixement de gestió i organització que es desenvolupa de forma més lliure i ràpida en el sector privat, és evident que EL SECTOR PÚBLIC I EN ESPECIAL L'ADMINISTRACIÓ TENEN UNS FONAMENTS, I CONSEQÜENTMENT UNS ATRIBUTS, QUE ELS DIFERENCIEN ESSENCIALMENT DE LES EMPRESES I ORGANITZACIONS PRIVADES.

El concepte D'INTERÈS PÚBLIC, el major pes específic que té el PRINCIPI DE LEGALITAT a l'actuació de l'Administració pública, L'ABSÈNCIA DE L'ÀNIM DE LUCRE, el SENTIT INSTITUCIONAL de les organitzacions públiques i la competència per a la PRESTACIÓ DELS SERVEIS que l'Ordenament jurídic defineix com a PÚBLICS, i que reserva a determinades administracions, són elements diferencials de suficient magnitud o intensitat com per contrastar clarament amb els trets propis de la iniciativa i actuació econòmica de caràcter privat.

Però a més d'aquells elements, i justificant de manera precisa perquè hi concorren, l'Ordenament jurídic també atribueix a les Administracions públiques les anomenades POTESTATS, com la reglamentària, la sancionadora, l'expropiatòria, la d'autorganització, la tributària, l'inspectora, etc., les quals no només tenen el dret d'utilitzar, sinó també el deure de fer-ho en concurrència de l'interès públic.

En definitiva, ELS ENS QUE CONFORMEN EL SECTOR PÚBLIC no tenen una llibertat total d'actuació, malgrat que estan adornats en el seu règim jurídic d'una sèrie de prerrogatives que no tenim les persones i organitzacions privades, sinó que ESTAN OBLIGATS A ACTUAR PER AFAVORIR L'INTERÈS GENERAL.

La Constitució estableix els principis i valors de l'Administració pública i confereix al legislador, estatal o autonòmic, la potestat de desplegar-los per tal de fer-los efectius. En efecte, la manifestació més completa d'allò que ha de ser l'Administració la fa el text constitucional a L'ARTICLE 103.1, que diu així:

L'Administració pública serveix amb objectivitat els interessos generals i actua d'acord amb els principis d'eficàcia, jerarquia, descentralització, desconcentració i coordinació, amb submissió plena a la Llei i al Dret.



Paga la pena detenir-nos a comentar alguns aspectes d'aquest article perquè així ens serà més fàcil després emmarcar els matisos de la competència que estem analitzant:

«*L'Administració Pública SERVEIX AMB OBJECTIVITAT ELS INTERESSOS GENERALS*». Aquesta afirmació és l'eix sobre el que ha de gravitar l'actuació de l'Administració pública. L'interès general es configura d'aquesta manera com un principi constitucionalitzat, que ha d'estar present i guiar qualsevol actuació de l'Administració pública. La conseqüència immediata no és altra sinó que l'Administració no gaudeix d'un grau d'autonomia de la voluntat similar al que és propi dels subjectes de dret privat. La seva actuació haurà de ser orientada per la cerca i persecució de l'interès públic que li correspongui, la qual cosa l'impedeix –per imperatiu de l'article 103.1 de la Constitució– apartar-se del fi que li és propi.

L'ordenament jurídic estableix figures i mecanismes tendents a evitar desviacions de l'Administració respecte d'allò que, en cada moment, i en funció de les circumstàncies, ha de ser considerat com a interès públic a assolir. L'article 103.1 garanteix d'aquesta manera que les potestats administratives reconegudes per l'ordenament jurídic no s'utilitzin amb finalitats diferents a les que van justificar la seva creació i reconeixement a favor de l'Administració. Conductes penals tipificades (per exemple, la prevaricació) o il·lícits administratius (per exemple, la desviació de poder), troben el seu fonament i cobertura a la referida afirmació continguda a l'article 103.1 de la Constitució.

Però que l'Administració sigui garantia formal del predomini i consecució de l'interès general o públic, no significa que aquesta fita pugui ser assolida per qualsevol mitjà i a qualsevol preu. En realitat, s'hauria de distingir mitjans i finalitats.

Pel que fa a les finalitats, és clar –i així ho imposa l'article 103.1– que, com ja hem dit, l'interès públic general s'erigeix en el nord a trobar per l'Administració. A pesar d'això, en tota la Constitució no s'ofereix una definició d'allò que ha de ser considerat com a tal interès públic.

«Apartar-se de la recta comprensió d'aquest concepte jurídic (interès públic), pot fer trontollar l'estructura sobre la qual s'asseu l'actuació d'una administració en un Estat de Dret» (Ernesto García Trevijano. Universidad Complutense de Madrid. Desembre 2003).

No és estrany trobar-se a la pràctica amb postures administratives consistents en considerar que, per exemple, qualsevol estalvi en la despesa pública (inclús no accedint al pagament de quantitats certament degudes a



un ciutadà) és conforme a l'interès públic, amb l'argument que això permetrà utilitzar els diners estalviats (en perjudici d'un particular) en benefici de la comunitat. Òbviament, aquesta forma d'entendre l'interès públic no té res a veure amb allò que l'article 103.1 de la Constitució pretén garantir. I això precisament enllaça amb els mitjans (i límits) que podrà utilitzar l'Administració per assolir l'interès públic.

En efecte, l'article 103.1 imposa explícitament a l'Administració que serveixi a l'interès públic, però que ho faci amb «objectivitat» i amb «submissió plena a la Llei i al Dret». Aquests dos límits, junt amb d'altres no explícitament esmentats, garanteixen la prohibició de la cerca del fi sense atendre els mitjans. L'objectivitat a l'actuació de l'Administració exclou la utilització de mitjans discriminatoris o justificats en raons merament subjectives. De la mateixa forma, tot i que amb una formulació més àmplia, aquesta cerca de l'interès públic només podrà materialitzar-se dins de la legalitat, és a dir, amb «submissió plena a la Llei i al Dret».

Així, les persones que treballen en l'àmbit del sector públic també vénen obligades al compliment de les normes substantives i de procediment que són d'aplicació en el seu àmbit professional; però quan parlem de competències, i per tant de definició de perfils adients per al desenvolupament de responsabilitats públiques, estem requerint ACTITUDS, CONDUCTES, COMPORTAMENTS QUE VAN MÉS ENLLÀ DE L'ESTRICTE COMPLIMENT DE LES OBLIGACIONS LEGALS O ESTATUTÀRIES.

La competència de «COMPROMÍS AMB EL SERVEI PÚBLIC I L'ORGANITZACIÓ» es refereix a la CONDUCTA DE COMPARTIR ELS PRINCIPIS I VALORS DE L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA I ACTUAR AMB COHERÈNCIA AMB UN MATEIX I AMB L'ORGANITZACIÓ.

Fixem-nos que en aquesta definició trobem un doble registre que implica, d'una banda, assumir, interioritzar, fer nostres uns principis i valors, la qual cosa implica ACCEPTAR COM A PRÒPIA UNA CULTURA ORGANITZATIVA, ja que al marge del seu fonament legal o constitucional, aquest entramat de PRINCIPIS I VALORS NO SÓN SINÓ EL QUE DEFINEIX EL QUÈ, EL PER A QUÈ I EL COM DE L'ADMINISTRACIÓ.

D'altra banda, del directiu públic s'espera una ACTUACIÓ COHERENT AMB L'ORGANITZACIÓ (que seria l'acceptació de la subcultura pròpia de l'ens concret en el qual desplega la seva activitat), I TAMBÉ AMB UN MATEIX.

Aquest darrer element es concreta amb la subcompetència que denominem com a «INTEGRITAT» i que es refereix a L'ALINEACIÓ DEL COMPORTAMENT DE L'INDIVIDU AMB ELS PRINCIPIS ÈTICS MÉS GENÈRICS I TAMBÉ A LA SEVA



CAPACITAT DE GENERAR CONFIANÇA A LES PERSONES QUE TÉ AL SEU VOLTANT. Aquesta subcompetència, però, la hem ubicada per raons de coherència de sistema al bloc 1 del Model de Competències professionals per a l'Administració pública de les Illes Balears, a l'igual que la d'IMPARCIALITAT. A totes dues farem diverses referències durant aquesta unitat perquè l'existència de «zones compartides» és evident.

Analitzem a continuació amb més detall la subcompetència en que concretem aquest apartat.

2. IDENTIFICACIÓ AMB L'ORGANITZACIÓ I AMB EL SERVEI PÚBLIC

El compromís exigible al directiu públic té dues referències:

1. Quan parlem del COMPROMÍS AMB EL SERVEI PÚBLIC estem referint-nos a un concepte molt ampli que depassa el «servei» en el qual està concretament implicat l'individu. Parlem de SERVEI PÚBLIC COM A SINÒNIM D'IDENTIFICACIÓ AMB L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA, sigui quina sigui, fins i tot al SECTOR PÚBLIC, com a ESTRUCTURA AMB PRINCIPIS I VALORS ORIENTATS A SERVIR L'INTERÈS GENERAL.
 - El directiu professional és CONSCIENT DEL VALOR D'ALLÒ QUE ÉS PÚBLIC, S'IDENTIFICA COM A MEMBRE DE L'ADMINISTRACIÓ sense avergonyir-se ni amagar-se'n malgrat a vegades algun sector de l'opinió pública pugui tornar-se en contra. Diguem que PORTA AMB ORGULL la condició DE SERVIDOR PÚBLIC i emfatitza el CARÀCTER VOCACIONAL DE LA SEVA PROFESSION.
 - Aquesta actitud de compromís no només l'assumeix a títol individual sinó que INTENTA INCULCAR-LA ENTRE LES PERSONES DEL SEU EQUIP, dins del qual TRACTA DE FOMENTAR EL SENTIMENT DE PERTINÈNCIA A L'ADMINISTRACIÓ I DE SERVEI A LA CIUTADANIA. La competència de compromís amb el servei públic a vegades és difícil de distingir de l'orientació a la ciutadania, per quant el sentit del servei públic està íntimament associat amb la satisfacció de necessitats i expectatives del públic en general, per tant de la ciutadania en si.
 - El factor diferencial d'aquestes dues competències ve donat per un ÈMFASI EN EL CARÀCTER «PÚBLIC» que caracteritza al substantiu «servei». Quan parlem de compromís amb el servei públic no ens estem referint òbviament a una forma jurídica de prestar serveis (per oposició al que seria la prestació de serveis per part de l'Administració però subjectant-se al dret privat), sinó a la condició d'interès general que se li confereix a una actuació de prestació. I



per això el directiu públic ES VISUALITZA A SI MATEIX COM A PRESTADOR DE SERVEIS, ÉS A DIR, COM A SERVIDOR.

2. La segona referència seria LA PRÒPIA ORGANITZACIÓ a la qual exerceix el directiu. A aquest és exigible un compromís explícit a través de les seves actuacions, alineant-se de forma clara amb l'ens i amb l'equip. També anomenem aquesta actitud com a SENTIT DE PERTINENÇA.
 - Per tal de complir amb aquesta exigència, COMPLEX LES DIRECTRIUS ESTABLERTES A L'ORGANITZACIÓ I LES FA COMPLIR als seus col·laboradors. En aquest cas, ha de realitzar una TASCA PEDAGÒGICA a través d'una bona comunicació interna, explicant el sentit de les normes i decisions que es prenen per tal de mantenir la confiança i compromís del seu equip amb l'organització.
 - Té clara la missió última de l'organització i involucra al seu equip de col·laboradors en els seus projectes clau: És imprescindible que es produeixi una identificació de tot l'equip sobre el que exerceix la seva responsabilitat amb la missió, l'estratègia a seguir i com els objectius marcats contribueixen a complir amb aquella, per tal que els col·laboradors visualitzin perfectament el sentit del seu esforç en relació amb els objectius estratègics de l'organització.
 - El directiu és un model per als seus col·laboradors. Per tal d'assolir aquesta fita el directiu públic fa ús del seu lideratge (una altra competència confluent) però aquest serà molt més sòlid gràcies a la percepció de l'equip d'un comportament d'aquell que sigui íntegre, ètic i coherent (fa el que predica), així com lleial als seus col·laboradors. Aquesta actitud fa que les seves decisions siguin previsibles i orientadores de quin és el comportament que també s'espera de la resta de membres de l'organització.
 - La confiança generada en els membres de l'equip serà l'element determinant per tal que aquests també estiguin alineats amb els objectius i la missió de l'organització.
 - Com a conductes que també ajudaran a visualitzar el compromís del directiu amb l'organització, cal esmentar el respecte a la jerarquia existent i la predisposició a ser avaluat i a autoanalitzar el propi estil de direcció, assumir les pròpies responsabilitats i errors.
 - El directiu públic compromès amb la seva organització també aporta un gran valor quan actua en representació d'aquesta, doncs projecta i defensa la seva imatge. Això té una gran importància tan quan aquesta representació es dona en l'exercici del propi càrrec, ja sigui en relacions interinstitucionals com davant de ciutadans, però també quan s'exerceix a títol professional individual, perquè el directiu



sempre acompanya i exhibeix a la seva presentació la seva condició de membre de l'organització amb orgull.

- És important, consegüentment, que sempre que el directiu pugui ser identificat amb l'organització observi un comportament modèlic perquè la seva marca personal i la de l'organització conflueixen a ulls de tercers.
- També s'explicita el grau de compromís del directiu públic en el seu comportament en situació de crisi. No ha de tenir cap dubte en posar-se al davant de l'organització, o part de l'organització que conforma el seu àmbit de responsabilitat, analitza amb calma la situació, dóna explicacions que tranquil·litzin els seus interlocutors i fa propostes o pren decisions consegüents. L'efecte previsible serà que els membres de l'equip s'identificaran amb el seu referent i el seguiran amb el mateix comportament de compromís i professionalitat davant la crisi.
- Un aspecte aparentment controvertit en relació amb el compromís que ha de mostrar el directiu públic ve donat per la possible confusió amb la tendència política que governi la institució.
- És important advertir que el sentit de pertinença del directiu públic professional es centra a la institució pública com a tal i mai a una corrent política partidista. El directiu públic ha de ser exquisidament neutral amb independència que a títol personal pugui tenir la seva ideologia i preferències partidistes, però no les fa explícites en el seu desenvolupament professional i tampoc no deixa que influeixin a la seva actuació que ha de ser absolutament imparcial.
- Encara més, si observa que la direcció política es separa del que són els objectius de l'organització, s'espera del directiu públic que ho comuniqui amb assertivitat i precisió. Aquestes acostumen a ser situacions delicades però que al mateix temps posen a prova l'autenticitat del compromís del directiu amb el servei públic i la seva integritat, que han d'estar per sobre de la lleialtat o sintonia que pot tenir amb membres electes o de designació política que també formen part de l'organització.
- Gràcies a aquest tipus de comportaments, l'alta direcció correspon als directius professionals amb una confiança que es fonamenta en les seves competències, el seu compromís, el grau d'assumpció de responsabilitat i tot això reflectit en el dia a dia.
- És cert que amb el nostre sistema institucional resulta complicat a vegades dissociar entre el que són actuacions polítiques i actuacions de caire administratiu. Fins i tot la Jurisprudència ha d'esforçar-se per establir criteris que permetin decidir quins actes de les Administracions estan subjectes al control jurisdiccional i quins no, per tenir components merament polítics. A la seva actuació,



l'Administració pública desenvolupa accions amb directius polítiques de caire legítimament partidista (en quant participem d'un model democràtic essencialment representatiu) intercalades amb criteris de gestió.

- Dins d'aquesta realitat, el directiu públic ha d'intentar tenir un comportament que es derivi de la persecució de la missió i objectius propis de l'organització sense interferències ideològiques o partidistes.
- Això no obsta a que per la naturalesa i organització de determinats ens, sigui el polític a qui correspon decidir l'estratègia i concretar els objectius a perseguir per aquell, però aquests sempre hauran d'estar correctament alineats amb els principis i valors de l'Administració, amb el principi de legalitat i amb la missió que correspon a l'organització, i el directiu haurà de fer una atenta observació que això es compleixi.

COMPETÈNCIA 13: ACTUALITZACIÓ PROFESSIONAL I MILLORA CONTÍNUA

1. INTRODUCCIÓ

El nostre model descriu aquesta competència com la capacitat i motivació per mantenir al dia el coneixement respecte a l'especialitat pròpia i cercar altres maneres de fer que assegurin una millor qualitat del servei o producte.

Anem a examinar les quatre subcompetències que hem triat per aprofundir aquesta definició genèrica:

2. ACTUALITZACIÓ PROFESSIONAL

ÉS LA CAPACITAT, IDONEÏTAT I OBLIGACIÓ PERSONAL I MORAL D'ACTUALITZAR PERMANENTMENT ELS CONEIXEMENTS I HABILITATS PROFESSIONALS PER TAL D'ESTAR CONCORDE AMB LES NOVES NECESSITATS I PROGRESSOS TÈCNICS DEL LLOC DE TREBALL.

Resulta evident que un dels elements clau per tal de garantir que els serveis que es presten als usuaris i a la comunitat en general tinguin el nivell adequat de qualitat és la preparació dels professionals que hi intervenen a la seva producció i prestació. Això implica al propi directiu, que té la RESPONSABILITAT DE VETLLAR PER LA SEVA SOLVÈNCIA PROFESSIONAL I LA DE LES PERSONES QUE ESTAN SOTA LA SEVA RESPONSABILITAT.

La millor forma de complir amb els trets d'aquesta competència és assumir de forma conscient que el professional es descapitalitza intel·lectualment amb el pas del temps, perquè la pràctica no sempre afecta per igual a tot l'abast del seu bagatge i per tant no hi ha prou amb l'efecte mantenidor que proporciona l'activitat professional del dia a dia.

Per altra banda, el coneixement i la tecnologia evolucionen a una velocitat que el professional no pot controlar amb una actitud passiva o merament contemplativa. Cal per tant seguir una ESTRATÈGIA I ACTITUD DE CONSTANT APRENENTATGE I ACTUALITZACIÓ que garanteixi el nivell de solvència durant tota la carrera del professional.

Aquesta estratègia ha de contemplar la implicació amb la FORMACIÓ CONTÍNUA com a mitjà estàndard d'adquisició de coneixement aplicat al lloc de treball, però L'APRENENTATGE INFORMAL també complementa el formal i ens ajuda a donar resposta a nous reptes professionals. S'ha de participar de l'exploració i comprensió dels canvis de l'entorn, ser capaç d'implicar-se



proactivament i estar alerta de les novetats, no limitar-se a ser un simple receptor passiu de les noves propostes formatives. LA CURIOSITAT I EL DESIG D'APRENDRE HAN DE FORMAR PART DE L'ADN DEL DIRECTIU PÚBLIC.

A continuació proposem uns trets definitoris de la subcompetència amb que ha de comptar el perfil d'un directiu públic en relació al concepte d'actualització professional:

- Té un compromís ferm amb si mateix d'estar permanentment al dia en els coneixements disponibles del seu àmbit professional (component actitudinal) per a realitzar el seu treball de la millor manera possible (component ètica).
- No es creu en possessió de la veritat absoluta i acostuma a contrastar el seu punt de vista amb altres companys intentant aprendre d'ells. MANTÉ CONTACTE AMB ELS MILLORS referents de cada àmbit de coneixement sobre el qual té interès per tal de tenir bones fonts d'informació al seu abast. INTENTA TAMBÉ SER REFERENT per la seva expertesa professional, aportant valor intel·lectual i experiència al seu sector. Cuida la seva xarxa de contactes professionals com a eina d'actualització (*NETWORKING*).
- Alhora, comparteix el seu coneixement amb els seus col·laboradors (ACTUA COM A REFERENT TÈCNIC) sense temor a que el superin o millorin; el seu major èxit seria crear professionals de gran valor a partir del seu propi coneixement i experiència. També té localitzades en el seu departament o organització a les PERSONES AMB UNA MAJOR COMPETÈNCIA TÈCNICA per saber a qui ha de recórrer en un moment determinat, per aprofundir o fixar un coneixement.
- Participa regularment en activitats de FORMACIÓ CONTÍNUA (aprenentatge formal) I PROCUA QUE ELS MEMBRES DEL SEU EQUIP TAMBÉ ho facin per tal de mantenir-se actualitzats. No administra aquestes com a forma de recompensar als seus col·laboradors, sinó que administra la formació com a RECURS I INVERSIÓ NECESSÀRIA per a l'organització i el seu creixement.
- DESTINA UNA PART DEL SEU TEMPS A ESTUDIAR, llegint articles i treballs a revistes o publicacions, tradicionals o digitals, cerca nou coneixement per ampliar i millorar el seu propi.
- Participa en jornades i seminaris, cerca informació sobre bones pràctiques i tracta d'aplicar-les al seu lloc de treball o organització (*BENCHMARKING*). En aquest sentit, no es tanca a aquelles organitzacions que siguin idèntiques a la seva, sinó que té una ACTITUD D'APRENTATGE OBERTA QUE LI PERMET CAPTAR UNA BONA IDEA APLICABLE, ja vingui del sector públic o privat, d'una organització més gran o més petita.



- En el mateix sentit, fomenta que el seu equip comparteixi les bones pràctiques del departament i de l'organització. Vetlla per crear sistemes que permetin que les persones tinguin accés a la informació. Per tant, NO TÉ UNA CONCEPCIÓ DEL CONEIXEMENT COM A PROPIETAT TANCADA, SINÓ COM UN BÉ DE LA COMUNITAT QUE, PER TANT, ES POT I S'HA DE COMPARTIR (GESTIÓ DEL CONEIXEMENT).
- INTENTA FER UNA APORTACIÓ MÉS INDIVIDUAL A LA CREACIÓ I DESENVOLUPAMENT DE CONEIXEMENT A LA COMUNITAT, participant en meses sectorials, congressos, grups d'experts, es relaciona amb centres de recerca o universitats, fa activitats de difusió, formació, escriu articles o treballs d'investigació, etc.

3. HABILITATS DIGITALS (TIC)

Podem dir, sense por a equivocar-nos, que AVUI EN DIA LES TIC (TECNOLOGIES PER A LA INNOVACIÓ I EL CONEIXEMENTS) S'HAN FET IMPRESCINDIBLES A LES MODERNES ORGANITZACIONS, TAMBÉ A LES DEL SECTOR PÚBLIC.

I això per múltiples raons: són eines per millorar i optimitzar processos, que agilitzen operacions i permeten capturar dades d'una forma ràpida i segura i processar-les, que permeten convertir informació en anàlisi i per tant faciliten la presa de decisions, que ens permeten interactuar de formes noves amb la ciutadania i els usuaris de serveis públics, que ens ajuden a innovar fins i tot a nivell organitzatiu, afavorint noves formes de treball com el teletreball, la formació a distància (e-formació), el treball col·laboratiu, etc.

El propi accés a Internet constitueix avui en dia un canal d'adquisició d'informació i coneixement que cap organització, per petita que sigui, es pot permetre el luxe de no aprofitar.

El PROCÉS DE MODERNITZACIÓ DE L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA passa per evolucionar des d'una perspectiva centrada en els processos i sistemes interns de cada organisme cap a un nou model centrat en els ciutadans i les empreses. En aquest model, el ciutadà és el centre de l'activitat de l'Administració pública, determinant les seves preferències en quant a canals de comunicació, horaris, etc... EL CIUTADÀ PRECISA RELACIONAR-SE AMB LES ADMINISTRACIONS I OBTENIR SERVEIS PRECISOS EN TEMPS I FORMA, AJUSTATS A LES SEVES NECESSITATS I AMB ALTS NIVELLS DE QUALITAT I PER TAL D'ACONSEGUIR-HO, L'ÚS DE LA TECNOLOGIA DISPONIBLE ÉS IMPRESCINDIBLE.

El directiu ha de tenir aquí un perfil que LI PERMETI MANEGAR-SE EN UN NOU PARADIGMA D'ADMINISTRACIÓ, QUE ÉS EL DE L'ADMINISTRACIÓ ELECTRÒNICA, DE LES

DADES OBERTES I LA TRANSPARÈNCIA. Incorporant la tecnologia al seu dia a dia de forma natural, però a la vegada ser un promotor del desenvolupament i utilització de les tecnologies per tal de donar els serveis de major qualitat a la ciutadania.

Aquesta subcompetència inclou les capacitats de CERCAR, OBTENIR I TRACTAR INFORMACIÓ, AIXÍ COM D'UTILITZAR-LA DE MANERA CRÍTICA I SISTÈMICA, AVALUANT-NE LA SEVA PERTINÈNCIA I DIFERENCIANT ENTRE INFORMACIÓ REAL I VIRTUAL, PERÒ RECONeixENT AL MATEIX TEMPS ELS VINCLES. S'HA DE TENIR LA CAPACITAT D'UTILITZAR EINES PER A PRODUIR, PRESENTAR I COMPRENDRE INFORMACIÓ COMPLEXA, AIXÍ COM PER ACCEDIR A SERVEIS BASATS EN INTERNET, CERCAR-LOS I UTILITZAR-LOS, PERÒ TAMBÉ S'HA DE SABER FER ÚS DE LES TIC COM A SUPORT AL PENSAMENT CRÍTIC, LA CREATIVITAT I LA INNOVACIÓ DINS DE L'ADMINISTRACIÓ.

Especificarem una mica més:

- El directiu ha de ser AUTOSUFICIENT COM A USUARI de les utilitats que li proporcionen un rendiment més alt del seu temps (agendes electròniques, eines de gestió del temps i prioritització de tasques), dispositius multifuncionals (*smartphones*, tauletes), i per descomptat dels ja clàssics paquets ofimàtics (processadors de textos, fulls de càlcul, eines per fer presentacions).
- Ha de tenir els CONEIXEMENTS BÀSICS PERÒ ESSENCIALS DE PARÀMETRES DE SEGURETAT ELECTRÒNICA I DE PROTECCIÓ DE DADES, tant per la seva condició d'usuari (firma electrònica, accés a dades interoperables, responsabilitats inherents a titularitat de bases de dades de l'organització o departament), com per poder assimilar la factibilitat, els límits o dificultats que es poden produir en la prestació de serveis o en la implantació de projectes que depenen d'aquelles tecnologies.
- FOMENTA L'ÚS DE LA TECNOLOGIA entre els seus col·laboradors i VETLLA PERQUÈ TINGUIN UNA ALTA CAPACITACIÓ per desenvolupar-se en un entorn de treball cada vegada més digital i tecnodependent.
- Promou i incentiva les accions de formació a distància en línia (*E-LEARNING*) per al seu personal.
- Facilita la realització de tasques en TELETREBALL que es puguin desenvolupar amb la tecnologia disponible.
- Fomenta i participa en la UTILITZACIÓ D'EINES COL·LABORATIVES en la gestió i treball diari.
- LIDERA I IMPULSA LA MODERNITZACIÓ dels processos i tramitacions que presta la seva organització amb la seva DIGITALITZACIÓ i procura que els serveis i tràmits estiguin DISPONIBLES DE FORMA MULTICANAL.



- Impulsa a la seva organització la UTILITZACIÓ EXHAUSTIVA DE LA INTEROPERABILITAT sempre que existeixi disponibilitat de dades com a mitjà alternatiu a obtenir-les o fer-les aportar als ciutadans.
- És USUARI PREFERENTMENT DE LA SEVA FIRMA ELECTRÒNICA i fomenta que les altres persones de l'organització també ho facin.
- Incorpora a la seva dinàmica de treball HABITUAL L'ACCÉS A LES DADES QUE ESTAN AUTOMATITZADES i sovint realitza explotacions o captures que li procuren una utilitat específica.
- És usuari quotidià d'Internet com a font d'informació, però també COM A SUPORT AL PENSAMENT CRÍTIC, LA CREATIVITAT I LA INNOVACIÓ dins l'Administració. D'igual forma que ell n'és usuari, afavoreix que la resta de persones que conformen l'organització incorporin a la seva pràctica quotidiana la consideració que Internet és una eina més de treball.
- Com a usuari de la cultura digital, també incorpora a la seva quotidianitat un temps de GESTIÓ DEL «TALENT CONNECTAT» (*NETWORKING*) de forma que participa en xarxes professionals per donar-se a conèixer, conèixer altres persones i intercanviar experiències i coneixement.
- Promou una CULTURA DE L'ÚS ÈTIC I RESPONSABLE DE LA TECNOLOGIA I LES DADES. Informa i consciencia al personal de les responsabilitats que poden derivar-se de l'accés a dades i posterior utilització il·legítima d'aquestes, o d'un ús inadequat de la tecnologia especialment en horari laboral o amb mitjans públics.

4. MOTIVACIÓ PER LA MILLORA CONTÍNUA

Procedent de la traducció del japonès de la paraula *KAIZEN* i que va simbolitzar la «forma de fer» que va provocar el miracle de la recuperació econòmica del Japó posterior a la Segona Guerra Mundial, la «millora contínua» és un concepte que ens ha acompanyat des de fa més de mig segle d'evolució de les modernes teories de la gestió a les organitzacions. Sense ànim de fer una teorització de la millora contínua, que no seria objecte d'un espai com aquest, si que paga la pena, però, recordar que la millora contínua és una FILOSOFIA QUE INTENTA OPTIMITZAR I AUGMENTAR LA QUALITAT DE PRODUCTES, PROCESSOS O SERVEIS i que, tot i tenir el seu origen i principal protagonisme en els sectors de manufactura, avui en dia està fortament estesa en els serveis, també en els de caràcter públic.

La conversió d'aquesta filosofia en un sistema es deu a múltiples metodologies i models que han anat apareixent a les darreres dècades, però la seva pedra angular és l'anomenat *cercle de DEMING* i que resumeix



les fases d'un procés de millora bàsic: *plan, do, check, act* (PLANIFICAR, FER, VERIFICAR, ACTUAR).

En definitiva, tenir un sistema de millora contínua vol dir que com a sistema que és, està establert i és conegut per tothom a l'organització on s'està aplicant i amb les següents característiques bàsiques:

1. Hi ha un PROCÉS DOCUMENTAT, que fa que tothom el conegui i l'apliqui de la mateixa forma cada vegada.
2. Existeix algun mecanisme de mesura que permeti determinar si els resultats esperats s'estan assolint (INDICADORS).
3. Els RESULTATS S'ANALITZEN i en base al coneixement adquirit s'adopten MESURES CORRECTORES O PER MILLORAR EL RENDIMENT en el següent cicle.
4. Es dóna la PARTICIPACIÓ de totes o algunes persones relacionades directament amb el procés que PODEN OPINAR I PROPOSAR MILLORES, IDENTIFICANT-SE MÉS AIXÍ AMB LA SEVA FEINA QUE TRACTEN DE MILLORAR CADA DIA.

El nostre model de competències, a l'hora de determinar el perfil desitjat del directiu en relació amb la millora contínua, defineix així la subcompetència:

CAPACITAT D'ASSIMILAR I DESENVOLUPAR, DE FORMA CONTINUADA I CONSTANT, NOUS CONEIXEMENTS I HABILITATS, RECONSIDERANT-LOS, SELECCIONANT-LOS, PRIORITZANT-LOS I APLICANT-LOS, AIXÍ COM LA CAPACITAT DE RECICLAR-SE, AMB L'OBJECTIU DE MILLORAR L'EFICÀCIA I L'EFICIÈNCIA DELS MÈTODES I SISTEMES D'EXECUCIÓ DEL TREBALL, PERFECCIONANT L'ACOMPLIMENT EN EL LLOC.

IMPLICA LA CAPACITAT DE RECERCA DE SOLUCIONS I PROPOSTES DE MILLORA ADAPTANT I MODERNITZANT ELS PROCESSOS I METODOLOGIES MITJANÇANT L'APRENENTATGE I LA RECERCA CONTÍNUA.

Intentem aportar uns trets característics aplicats al rol directiu públic que ens permetin acabar de definir la subcompetència:

- En primer lloc, EL DIRECTIU COMPROMÈS AMB LA MILLORA CONTÍNUA PRESENTA UN COMPONENT ACTITUDINAL que es tradueix en una forma d'actuar proactiva. Vetlla pel treball de qualitat i estableix uns estàndards de qualitat i uns mecanismes per garantir-los.
- A més, no limita l'interès per la millora a la seva esfera individual, sinó que FOMENTA QUE L'EQUIP APORTI IDEES DE MILLORA i les recull, les analitza i, si les estima adequades, en proposa la implantació. MOSTRA UNA MENTALITAT OBERTA A NOVES PROPOSTES, sense por al canvi.



- SI LA DIRECCIÓ SUPERIOR NO HO FA, INTENTA CONTAGIAR AQUESTA DE LA CONVENIÈNCIA D'ABRAÇAR LA CULTURA DE LA QUALITAT, calcula i motiva els costos de la no qualitat i li mostra experiències d'èxit assolides per altres organitzacions.
- Delega tasques en l'equip i li dóna autonomia per tal que aporti idees, solucions i propostes. La manera en què es comunica i es relaciona amb l'equip contribueix que sorgeixin propostes. GENERA ESTRATÈGIES CREATIVES I RECONeix O RECOMPENSA LES IDEES APORTADES QUE ACABEN REPRESENTANT MILLORES per a l'organització.
- Impulsa l'adopció i implantació de sistemes de qualitat. És a dir, PROCURA SISTEMATITZAR LA GESTIÓ DE LA QUALITAT EN L'ORGANITZACIÓ, posant sempre el CIUTADÀ COM A CENTRE DE LA MILLORA I LA SEVA SATISFACCIÓ COM EL PRINCIPAL OBJECTIU.
- Coneix personalment i IDENTIFICA LES ÀREES DE MILLORA. Detecta que hi ha millors maneres de treballar i ESTABLEIX NOUS PROCEDIMENTS DE TREBALL per tal d'incorporar-les dins l'equip per tal de MILLORAR L'EFICÀCIA I LA QUALITAT DELS SERVEIS QUE PRESTEN A LA SOCIETAT. Planifica i defineix els OBJECTIUS DE MILLORA que persegueix.
- ES COMPROMET AMB LES TRANSFORMACIONS PROPOSADES I FACILITA LES CONDICIONS per tal de garantir la implantació. No eludeix el seu paper de líder i tampoc deixa que les persones o equips que executen els canvis se sentin desprotegits o desproveïts de les condicions necessàries.
- DEFINEIX ELS INDICADORS DE QUALITAT del servei (tant de gestió com de satisfacció dels destinataris) i en fa el seguiment. Estableix sistemes per disposar permanentment d'informació i poder analitzar-la.
- ANALITZA ELS RESULTATS i els elements que han conduït fins a aquests. Implanta mecanismes per assegurar la finalització dels assumptes. No busca culpables, sinó solucions als problemes i disfuncions.
- Detecta les pràctiques que no han funcionat, les analitza i APORTA MILLORS MANERES DE TREBALLAR PER TAL DE MODIFICAR-LES.
- ANALITZA LES CAUSES DE LES QUEIXES, els problemes i els resultats, i dissenya i implanta mesures preventives. Identifica els factors i les mancances que dificulten la consecució d'objectius i aplica mesures correctores. Estableix un PROCÉS DE GESTIÓ DE LES QUEIXES I UN SISTEMA PER GESTIONAR LA SATISFACCIÓ DELS CIUTADANS, mitjançant eines que permetin conèixer LES SEVES NECESSITATS I EXPECTATIVES i la seva evolució.
- COMPLETA EL CERCLE DE LA MILLORA, tornant a iniciar la implantació de nous procediments de treball i nous canvis per millorar el funcionament del servei. Cerca solucions creatives i innovadores, que valora de manera pragmàtica i realista.

- Un cop té establitzats els resultats en els estàndards i objectius més rellevants, dissenya i implementa COMPROMISOS DE SERVEI AMB LA CIUTADANIA.

5. MOTIVACIÓ INTERNA

El nostre model completa l'anàlisi de les competències necessàries per la gestió del canvi amb la subcompetència de la «motivació interna», també denominada com a «motivació intrínseca» per oposició a l'extrínseca (la que depèn de l'expectativa d'una recompensa, o de l'amenaça d'una conseqüència negativa):

PROCÉS QUE S'INICIA A PARTIR D'ESTÍMULS INTERNS, QUE GENERA EN ELS INDIVIDUS REACCIONS DIVERSES, GENERALMENT AMB INTERESSOS INDIVIDUALS I DE L'ADMINISTRACIÓ, ESSENCIAL PER AL DESENVOLUPAMENT DEL COMPROMÍS AMB ELS CÀRRECS, CARRERES PROFESSIONALS I ADMINISTRACIÓ, EN QUÈ S'EXERCEIXEN LES PERSONES.

La moderna Psicologia del Treball defineix la motivació interna com la que neix de l'interior de la persona amb la finalitat de satisfer els seus desitjos d'autorrealització i creixement personal.

LA MOTIVACIÓ INTRÍNSECA O INTERNA NO ES FONAMENTA EN L'OBJECTIU D'OBTENIR RESULTATS, SINÓ EN EL PLAER QUE S'OBTÉ EN REALITZAR UNA TASCA, ÉS A DIR, EN EL PROCÉS DE REALITZACIÓ EN SI.

Són exemples habituals de motivació interna la que porta a desenvolupar «hobbies», la realització de tasques altruistes (voluntariat), o també es considera que està molt present en les feines i professions que a vegades titllem de «vocacionals».

La motivació interna és una teorització que té el seu origen en els estudis que va realitzar a 1960 Frederick Herzberg i aquest a la vegada es va inspirar en la coneguda teoria de la «piràmide de les necessitats» de Maslow. Segons aquell, un cop superades les denominades condicions o «necessitats bàsiques» el que realment motiva (internament) al professional són elements com el REONEIXEMENT, LA RESPONSABILITAT, LA POSSIBILITAT DE DESENVOLUPAMENT PROFESSIONAL I PERSONAL, L'AUTORREALITZACIÓ O EL FER UN TREBALL INTERESSANT.

Més recentment els investigadors Deci i Ryan, amb la seva teoria de l'autodeterminació han acabat de configurar el concepte de motivació interna i sobretot les seves causes: 1) LA POSSIBILITAT DE DEMOSTRAR LA PRÒPIA

COMPETÈNCIA; 2) LA VINCULACIÓ (ALS COMPANYS, ALS USUARIS, A UNA COMUNITAT...) I 3) L'AUTONOMIA.

A continuació identificarem alguns trets d'aquesta subcompetència que hauríem de trobar en el perfil del directiu públic:

- Se sent A GUST AMB UNA POSICIÓ A ON GAUDEIX D'AUTONOMIA, podent triar el que ha de fer i com ho ha de fer. Ningú és totalment lliure a la feina, però gaudeix d'una CERTA FLEXIBILITAT INTERNA que li permet configurar el seu lloc, el departament, o l'organització amb uns criteris més personals.
- Se sent segur i competent per fer la feina que fa i troba satisfacció per trobar-se en el seu element i això LI PROPORCIONA AUTOESTIMA.
- LI AGRADA MÉS ENFRONTAR-SE A REPTES PROFESSIONALS DE MAGNITUD IMPORTANT. La missió i els mitjans del sector públic són ideals per accedir a projectes d'una dimensió i transcendència que en el sector privat només es podrien assolir en grans multinacionals.
- No se sent a gust amb les tasques rutinàries, quan reflexiona sobre el treball realitzat anteriorment, TROBA MAJOR SATISFACCIÓ RECORDANT ACCIONS EN QUE HA HAGUT DE SORTEJAR DIFICULTATS O OBSTACLES MÉS COMPLICATS.
- Troba satisfacció en desenvolupar les seves capacitats i habilitats professionals en un àmbit en el que hi ha una REPERCUSSIÓ SOCIAL POSITIVA IMPORTANT. Treballar a l'Administració li genera satisfacció perquè EL SEU ESFORÇ BENEFICIA A LA SOCIETAT.
- La seva feina li permet assolir NIVELLS ALTS DE CREATIVITAT (per exemple en la creació i disseny de nous serveis i projectes), D'ESPONTANEÏTAT (quan es presenten dificultats i reptes d'una forma sobtada), DE SOCIALITZACIÓ (possibilitat de conèixer a moltes persones o a personalitats amb perfils que no estan a l'abast de tothom) i D'EXPRESSIVITAT (en ocasions ha de fer intervencions, presentacions o altres formes d'expressió que l'omplen).
- L'ALTA RESPONSABILITAT, EL CÀRREC no li pesen i generen estrès, al contrari són FACTORS DE MOTIVACIÓ POSITIVA.
- S'ha demostrat que els perfils amb alta motivació interna responen amb MAJOR ESFORÇ I PERSISTÈNCIA DESPRÉS DEL FRACÀS O D'UN REVÉS. La raó d'això és que com la motivació no rau tant en l'objectiu de l'activitat, sinó en aquesta mateixa, la recuperació i capacitat de superació és més alta.
- Té la capacitat d'identificar ràpidament quan venen els «mals moments», les hores baixes per les que pot passar qualsevol persona i DESENVOLUPA TÈCNIQUES I EINES PER TAL D'AUTOMOTIVAR-SE, acudint a aquells elements i pensaments que sap el reactiven.



- Així mateix, el directiu amb capacitat de motivació interna es caracteritza per tenir una MAJOR FLEXIBILITAT COGNITIVA A L'HORA D'UTILITZAR ESTRATÈGIES DE SOLUCIÓ DE PROBLEMES.
- TROBA EN EL CONCEPTE DE CANVI UN MOTIU FONAMENTAL PER A LA SEVA MOTIVACIÓ PERSONAL: el concepte de canviar les coses li proporciona una «benzina» especial que l'impulsa a actuar encara que només sigui per saber que hi ha després, o satisfer la curiositat de si el nou escenari serà millor que l'actual.

**BIBLIOGRAFIA GENERAL**

- Balagué Mola, N.; Fitó Font, N. (2014). *Actualización profesional en el entorno universitario: la formación en el Servicio de Bibliotecas de la Universidad Autónoma de Barcelona*. BiD: textos universitaris de biblioteconomia i documentació, núm. 32 (juny)
- Blanchard, K.; Waghorn, T. (2000). *Mission Possible*. En *Best Sellers de gestión empresarial*. Gestión de Negocios. Editorial Cinco días.
- Business solutions (Consulting Group). *Agentes de cambio, construyendo equipos efectivos*. Rosario, Argentina.
- Bustamante, M.A. (2008). *Método formación-acción en el desarrollo de competencias profesionales*. Cuadernos de docencia universitaria, vol. 1
- Holland, J.H. (2004). *El orden oculto: de como la adaptación crea la complejidad*. Fondo de Cultura Económica.
- Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. España: Kairós.
- Kotter, J. (1997). *El Líder del Cambio*. México: Mc Graw Hill.
- Kras, E. (1990). *Cultura Gerencial*, México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Macau, R. (2004). *TIC: ¿para qué? (Funciones de las tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones)*. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (UOC).
- Martínez G. A. (2005). *Gestión del cambio y planeación estratégica*. Ayuntamiento de Castellón.
- Mayo, A.; Lank, E. (2000). *Las organizaciones que aprenden*. Barcelona: Gestión 2000.
- Pascual, R.; Villa, A.; Auzmendi, E. (1993) *El liderazgo transformacional en los centros docentes*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto - Mensajero.
- Prahalad, C.K.; Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. En Harvard Business Review, Mayo-Junio.
- Senge, Peter (1994). *La quinta disciplina, el arte y la práctica de las organizaciones que aprenden*.
- Taylor, F. (1973) *Principios de la Administración científica*. Ateneo.
- Varios autores (2001). *Gestión del Cambio*. Harvard Business Review.