

Cap a una Administració pública líquida. Oportunitats i reptes.

Arnau Cangròs i Alonso
acangros@gmail.com

6 de juny de 2017

Treball Final de Grau

Àmbit d'especialització: Direcció general, innovació empresarial

Memòria final

Curs 2016/17, 2n semestre

Índex

1	INTRODUCCIÓ	6
1.1	Justificació	6
1.2	Visió holística del treball a l'Administració	7
1.3	Objectiu i abast.....	8
2	ADMINISTRACIÓ PÚBLICA CATALANA: CONTEXT I REPTES	9
2.1	Orígens de l'Administració pública	9
2.2	Intents de modernització de la funció pública (catalana)	10
2.3	Models contemporanis d'organització pública	11
2.3.1	Models d'organitzacions públiques	11
2.3.2	Model anglosaxó	13
2.3.3	Model nord-americà.....	14
2.4	Cultura administrativa.....	15
2.5	Una nova esperança	18
3	DIRECCIÓ PÚBLICA PROFESSIONAL (DPP)	19
3.1	Avantprojecte de Llei.....	19
3.2	Repensant els punts clau	20
4	GESTIÓ DE PERSONES AL SEGLE XXI	22
4.1	L'entorn actual	22
4.1.1	Quarta revolució industrial.....	22
4.1.2	Competències del treballador.....	23
4.1.3	Recursos humans.....	24
4.1.4	La necessitat del funcionari.....	26
4.2	Repensant els punts clau	26
4.2.1	Talent.....	27
4.2.2	Innovació	28
4.2.3	Lideratge.....	30
4.2.4	Felicitat del treballador	31
4.2.5	Cultura organitzativa.....	33
4.2.6	Selecció de personal	34
4.2.7	Retribucions.....	35
4.2.8	Formació.....	37
4.2.9	Comunicació.....	38
4.2.10	Noves professions	38
5	ORGANITZACIÓ LÍQUIDA A L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA	40
5.1	Objectius de la nova proposta.....	40
5.2	Què cal fer?	40
5.3	Què estem fent?	42

5.4	Fem-ho!	43
5.4.1	Assignació de projectes.....	43
5.4.2	La responsabilitat de l'alta direcció i dels caps	45
5.4.3	Xarxa líquida.....	45
5.4.4	Viabilitat de la proposta	46
5.5	Repensant els punts clau	47
6	CONCLUSIONS	49
6.1	Conclusions	49
6.2	Repensant els punts clau	50
7	AGRAÏMENTS.....	51
8	VALORACIÓ	52
9	AUTOAVALUACIÓ.....	52
10	BIBLIOGRAFIA	54

Cap a una Administració pública líquida. Oportunitats i reptes.

Arnau Cangròs i Alonso (acangros@gmail.com)

Àmbit d'especialització: Direcció general, innovació empresarial

Resum

El model burocràtic de l'Administració pública no és capaç d'afrontar els reptes que l'evolució tecnològica del segle XXI està fixant. L'Administració té una inèrcia lenta i reticent als canvis que no li permet la flexibilitat necessària per adaptar-s'hi, com si que estan fent la societat i el sector privat.

La figura del funcionari, clau en el desenvolupament de l'Administració durant el segle XX, perd sentit i la seva inamovibilitat davant d'aquest escenari queda en entredit. Les polítiques de transparència i de Govern Obert resulten molt més eficients per garantir els drets de la ciutadania, que, a la vegada, vol participar en la presa de decisions i en la cocreació dels serveis públics.

El funcionari no neix, el crea la cultura organitzativa de l'empresa, una cultura administrativa pensada per ser eficient en les certeses, però que amb la seva rigidesa és incapaç d'afrontar escenaris canvians com els que vénen. L'Administració ha de ser capaç d'atraure i retenir el talent a través d'un sistema d'organització que faci créixer el treballador com a professional i que el motivi com a empleat públic. Es necessita un empleat públic flexible i capaç d'aportar valor afegit.

Les oportunitats són clares. Per una banda, la jubilació de més del 40% de la plantilla permetrà l'entrada de joves mil·lenistes; per l'altra, l'automatització massiva de les tasques a través de les intel·ligències artificials ho canviarà tot. Ambdues permetran redissenyar els processos interns de l'Administració pública.

L'Administració no té més alternativa que fer un doble salt mortal: des del present, passant del remolc del passat a plantejar-se liderar el futur. Per fer-ho, el treball proposa un sistema d'organització líquid, disruptiu però factible, per a afrontar el canvi de cultura interna que permetrà a l'Administració ser el motor d'innovació del país. L'alternativa és que la societat desintermediï l'Administració en cas que aquesta continuï com fins ara.

Quin és el perfil de l'empleat públic del segle XXI? Com funciona una organització líquida? Com encabir-la dins els requisits de l'Administració? Com implantar la proposta i vèncer les reticències internes? Aquest treball dona una resposta positiva i viable a totes aquestes preguntes

Paraules clau:

Administració pública, organització del treball, xarxa líquida, oportunitats, reptes, direcció, talent, innovació, lideratge, felicitats, cultura, selecció, retribució, formació, comunicació, funcionari, transformació, digital

Towards a fluid public Administration. Opportunities and challenges.

Arnau Cangròs i Alonso (acangros@gmail.com)

Area of expertise: General Management, Business Innovation

Abstract

The technological progress of the 21st century is creating challenges which the bureaucratic model of public administration can't tackle. Public administration moves slowly and its way or change, as a consequence it lacks the flexibility required to adapt to the century, unlike private sector or society itself.

The public worker, key in the development of the public administration during the 20th century, loses its meaning, and its entrenching in old way becomes suspect. Policies that promote transparency and Open Government are much more efficient to guarantee the rights of citizens which, at the same time, want to become part of both the decision making process and development of public services.

A public worker is not born, is made by the culture of its company, an administrative-oriented culture aimed to be efficient on certainties, but whose rigidity makes it incapable to confront the pace of challenges coming. Public administration must be capable of alluring and retaining talent through an organization that allows professional growth for the public workers as well as providing adequate motivation. A public worker must be adaptable and must provide added value, both things in dire need in Public Administration.

Opportunities are well defined. On one hand, the near retirement of more than 40% of the workforce will allow millennials to access the administration, on the other hand the use of AI and extreme automatization will change the rules of the game. Acting together, it both allow to re-design internal processes in the public administration.

Public administration has no other choice but to go all-in: leave the role of follower from past times and become a leader towards change. To achieve it, this document proposes a fluid organizational system, with manageable levels of disruption, to facilitate the transition required in public administration's internal culture which will allow it to become the innovation engine of the country. The alternative, if there is no change to that culture, is that society will finish the public administration role as middle-men.

What should be the profile of a public worker in the 21st century? How does a fluid organization work? How can we to integrate one into the public administration? How to defeat internal resistance and implement this proposal? This document answers in a positive and viable way all these questions.

Keywords:

public administration, work organization, fluid network, opportunity, challenges, direction, talent, innovation, leadership, happiness, culture, selection, wages, training, communication, public worker, transformation, digital

1 INTRODUCCIÓ

“Les administracions públiques es troben sempre en un canvi continu que requereix adaptació, renovació i millora constant. Catalunya necessita un model institucional fort, transparent, flexible i eficient” així es recull al Pla de reforma de l'Administració iniciat per la Generalitat de Catalunya al 2014¹.

La Secretaria d'Administració i Funció Pública dirigeix aquest Pla, el qual pivota al voltant de la normativa de transparència, accés a la informació pública i bon govern; del pla de racionalització i simplificació del sector públic instrumental; l'aprovació de la llei d'ordenació del Sistema de Direcció Pública Professional i la posada en marxa de la InnoTeca i la prova pilot del Canal Innovació.

Aquest treball de final de grau creua transversalment els eixos del Pla i proposa un nou sistema d'organització del treball. L'Administració es troba en un impàs en el qual ha de superar situacions endèmiques del passat i afrontar els reptes d'un futur incert dominat per la tecnologia. La solució a tot això no pot ser pas incremental; ha de ser disruptiva.

1.1 JUSTIFICACIÓ

En els més de 10 anys d'experiència professional com a enginyer de camins he tingut la sort de veure una mateixa casuística des de tres punts de vista enfrontats: la pulcritud numèrica del despatx d'enginyeria, la pressió econòmica i a contrarellotge de l'empresa constructora i la burocràcia del procés administratiu que requereix l'Administració pública.

Aquest període professional l'he compaginat, amb major o menor intensitat, amb la formació en aquest grau d'Administració i Direcció d'Empresa que ara finalitzo. Això m'ha permès anar interioritzant el contingut teòric de les assignatures i fins i tot, a petita escala, posar en pràctica part dels coneixements en el meu dia a dia professional, assumint nous reptes gràcies a tenir una visió més àmplia; d'altra forma haurien estat oportunitats que no hauria sabut detectar. Si l'enginyeria t'ensenya a focalitzar un problema complex dividint-lo en petites parts abordables, el grau d'ADE et dona una visió més general, oberta i completa.

La curiositat m'ha empès a observar l'entorn professional i el funcionament de l'empresa, preguntant-me el perquè d'algunes decisions que provenien “de dalt”. Des de 2009 allò que més m'ha sorprès en l'Administració pública és que grans canvis interns, tant fossin d'estructura organitzativa, com de gestió de recursos humans o projectes de modernització de les TIC, trigaven molt a arrencar i, fins i tot, alguns es deixaven per a la següent legislatura i el nou equip directiu. I així, legislatura darrere legislatura, les decisions de llarg recorregut sovint eren procrastinades sense arribar a ser implantades.

Per casualitat, compartint coneixement a través de les xarxes socials, vaig descobrir i em vaig apuntar a la Xarxa d'Innovació Pública² (XIP). La XIP és un grup apassionat de funcionaris i treballadors de l'Administració que volen millorar-ne el funcionament diari i el servei al ciutadà. Com? Doncs per compte propi i durant hores d'oci nocturnes, realitzant propostes i projectes per tal d'aconseguir-ho des de dins a través de la didàctica dels fets consumats. Increïble. La XIP reuneix els millors tècnics que he conegut mai provinents de múltiples conselleries i departaments, així com del món local, amb l'únic objectiu de fer millor la feina i que repercuteixi en la ciutadania. Vaig apuntar-m'hi sense dubtar; és també per a ells que plantejo aquest projecte.

Finalment, assabentat del Pla de Reforma de l'Administració i amb la necessitat de fer el treball final de grau, em va semblar una molt bona idea fer el treball sobre la Direcció Pública Professional (DPP), aprofitant l'avantprojecte de llei aprovat pel Govern. Però havent començat a desenvolupar el treball vaig haver de descartar la idea, ja que l'Administració és un ens molt rígid que no es pot canviar sols implantant un nou lideratge. Vaig refer el treball de zero, matriculant-me un nou semestre, ja que el canvi que necessita l'Administració és molt més profund. Modernitzar l'Administració necessita d'un replantejament intern absolut.

¹ Catalunya. Departament de Governació i Relacions Institucionals. (2015). Pla de reforma de l'Administració de la Generalitat de Catalunya i del seu sector públic. Barcelona.

² Web: <http://www.xarxaip.cat/>

1.2 VISIÓ HOLÍSTICA DEL TREBALL A L'ADMINISTRACIÓ

El pla estratègic de “Reforma de l'Administració de la Generalitat de Catalunya i el seu sector públic” que està liderant Funció Pública no té en compte, al meu entendre, una premissa molt important: **el temps hi juga en contra**. L'acceleració de la tecnologia i la fàcil introducció en la societat fa que aquesta demani cada cop solucions més personalitzades i més immediates. L'Administració no és a temps de modernitzar-se, i molt menys si segueix amb el seu ritme habitualment lent, ja que el que demana la societat és quelcom que les empreses del segle XXI ja estan oferint.

L'Administració esdevé un fre, quan hauria de ser el motor de la innovació del país, i ens podem trobar que la ciutadania, cercant solucions a les seves necessitats, s'avanci a l'Administració i cada cop es deixi governar més per les grans corporacions. De fet és la pròpia Administració, honroses excepcions a banda, qui regula per llei la seva supervivència a base d'exigir nous requeriments o tràmits burocràtics, menystenint les necessitats de la ciutadania, i així es salvaguarda de l'extinció i justifica la seva existència.

L'Administració, com a ens al servei del ciutadà, requereix urgentment un canvi de **cultura administrativa**. Cal aclarir que millor i més Administració no vol pas dir més personal laboral, sinó atreure el talent que, amb una mentalitat moderna i amb vocació de servei, pugui oferir el que necessita la societat. El gran avantatge és que ens trobem en un moment de canvi disruptiu de les noves tecnologies i amb una Administració on en pocs anys es jubilaran el 40% del seus treballadors.

Aquest projecte cerca aprofitar el moment i les sinergies, les necessitats i els reptes, per proposar una organització interna per a l'Administració actual, que repari els dèficits del passat i sigui flexible per no només encarar els grans reptes del futur, sinó per a poder definir-los. Això no obstant, la resistència al canvi sempre s'ha de tenir en compte, i més en aquest cas, però hi ha factors positius, com poden ser la gran quantitat de gent jove amb mentalitat diferent que hi entrarà massivament els propers anys o la diferència de salaris respecte els que es jubilen que permetrà tenir una bossa econòmica per incentivar i valorar la generació d'idees i atreure el talent, entre d'altres propostes.

És important recalcar que els canvis dràstics d'organització han d'estar planificats, però no és possible planificar sobre un futur que esdevé canviant. Per tant, s'ha de començar a implantar la transformació de manera diferent, com abans millor, de forma ordenada, creant cel·les o garatges, motivant la gent, generant espais perquè puguin sorgir les idees i fomentant un lideratge no jeràrquic en estructures de treball molt més horitzontals i líquides. Això requereix una visió més oberta dels actuals caps i dirigents, un perfil digital fort i un lideratge facilitador que permeti que els canvis siguin tangibles.

La implantació d'un nou sistema de treball requereix d'un procés gradual i és important fer-ho en tres passes:

- **Què cal fer?** L'alta direcció ha de fixar l'estratègia, però també a nivell més operatiu els propis treballadors poden aportar propostes, i per què no, donar veu a la ciutadania. Assegurar-nos d'alinejar les tasques amb les necessitats a través de plataformes web obertes participatives.
- **Què estem fent?** Dins l'Administració cal fer l'exercici de comptabilitzar les hores de dedicació a cada tasca per a saber realment on estem posant els esforços i en quina quantitat. Això no existeix actualment.
- **Fem-ho!** Sabem a què ens dediquem i sabem què cal fer. La diagnosi és ràpida: *learn by doing*. Comencem a reorientar-nos cap al servei al ciutadà i al rendiment de comptes fent canvis en petites unitats fins arribar a grans departaments.

El futur immediat, la tecnologia aplicada, les intel·ligències artificials com a assistents personals en el nostre desenvolupament diari, professional i personal, requereixen un perfil de treballador del qual l'Administració no disposa a dia d'avui. L'Administració pública ha de **ser capaç d'atraure i retenir el talent a través d'un sistema d'organització que faci créixer el treballador com a professional i que el motivi com a empleat públic**. Com fer-ho? D'això tracta aquest treball.

1.3 OBJECTIU I ABAST

Contràriament a l'afirmació³ que es fa en el Pla de Reforma de l'Administració, l'Administració pública catalana està molt regulada i, per això, els canvis i les modernitzacions s'han caracteritzat perquè s'han fet parcialment i a deshora. En aquest projecte es proposa repensar l'organització partint de la premissa de no limitar-se al marc normatiu vigent i donar solucions als problemes presents i als que vindran en el futur immediat.

Si la solució és vàlida i la limitació és el marc normatiu vigent, el que s'haurà de fer és adaptar el marc a la proposta que es necessita i no, com s'ha fet sempre, encabint parcialment la solució en el marc vigent. Aquest punt de partida pot semblar molt agosarat, però les oportunitats i reptes que venen no ens deixen una altra alternativa que repensar-ho tot de zero.

El treball final de grau pretén concretament:

- Posar de relleu les oportunitats internes de l'organització actual de l'Administració pública i, com a conseqüència dels canvis tecnològics, els reptes que en pocs anys tindrem entre mans i ho capgiraran tot.
- Proposar i analitzar un nou sistema d'organització del treball amb la suficient flexibilitat per encarar alhora el canvi cultural administratiu i afrontar els reptes futurs.
- Detallar les fases d'implantació del nou sistema per demostrar que és possible aconseguir els resultats desitjats.

Les preguntes que es plantegen i que al llarg del treball es contesten són:

- Té Administració pública una cultura organitzativa?
- Pot l'Administració retenir el talent motivant als treballadors?
- Quin és el perfil de treballador públic que es requerirà en els propers anys?
- Com s'organitzen actualment les empreses innovadores?
- Continua sent necessària la figura del funcionari i la selecció per oposicions?
- És possible donar un millor servei al ciutadà usant els mateixos recursos i sols canviant el sistema d'organització del treball?
- És factible implantar el nou sistema d'organització?
- És viable econòmicament la nova proposta de sistema d'organització?
- Quin guany obté l'Administració, el treballador i la ciutadania amb aquesta proposta?

En aquest treball s'exposa de manera resumida el context històric i teòric necessari per a poder desenvolupar la proposta d'organització líquida. Al final dels diferents capítols es troba l'apartat "**repensant els punts clau**" que pretén potenciar i innovar sobre les idees principals i la seva aplicabilitat.

Atès que l'Administració pública és molt diversa, en funcions (prestadora de serveis, reguladora), per tipologia (general, autonòmica, local, agències) i té moltes cultures internes diferents, no és possible abastar totes les casuístiques, i s'ha posat el focus en la part més comuna. Per aconseguir-ho, s'ha comptat amb la participació desinteressada de diferents persones de l'Administració pública i del sector privat, per tal de contrastar les diverses solucions.

El treball no pretén centrar la discussió ni en la defensa del treballador o l'empresa ni en la del servei públic o el sector privat. El treball posa el focus en que sigui quin sigui el model, aquest ha de ser flexible i capaç d'adaptar-se a les oportunitats i reptes del segle XXI, deixant endarrere els dogmatismes rígids del passat.

³ "Les administracions públiques es troben sempre en un canvi continu que requereix adaptació, renovació i millora constant. Catalunya necessita un model institucional fort, transparent, flexible i eficient" (pàgina 5)

2 ADMINISTRACIÓ PÚBLICA CATALANA: CONTEXT I REPTES

2.1 ORÍGENS DE L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA

La història dels nostres avantpassats ens ha deixat vestigis d'estructures administratives complexes existents en estats poderosos com l'egipci o el xinès, molt abans de l'Imperi Romà. Partint del dret romà, peça indispensable per dotar de racionalitat la decisió del poder polític, l'Església en copia les estructures i, de la mateixa manera ho fa també el poder polític medieval, fins que amb la Revolució Francesa apareix l'**Administració burocràtica** tal i com la coneixem avui dia.

A partir de la Revolució Francesa el poder públic deixa de ser una propietat privada, subjecte al llinatge, entesa com a herència o transmissió d'un títol o privilegi. Així doncs, l'exercici de la funció pública es lliga a l'acreditació de requisits, on la figura del funcionari substitueix l'empleat públic, residu de l'Antic Règim. La configuració de la figura del **funcionari**, el qual ocupa en titularitat una plaça a l'Administració, és una creació napoleònica que s'estén durant el segle XIX a diversos països d'Europa, entre ells Espanya, i s'ignora en d'altres, com ara el Regne Unit.

Durant tot el segle XIX, mentre a França els funcionaris formats en les *Grandes Écoles* ocupaven alts càrrecs de l'Administració, l'empleat públic espanyol tenia la figura del **cessant**. D'acord amb el pensament liberal de l'època, les cessanties permetien l'acomiadament sense indemnització de l'empleat públic a cada canvi polític. Aquesta mesura, sota el principi de confiança dels governants, era la resposta per evitar la patrimonialització dels oficis públics pròpia de l'Antic Règim.

Mentre les Guerres Carlines marcaven l'Espanya del segle XIX, l'avenç de la tècnica va permetre l'inici de grans projectes d'obres públiques on l'Estat concentrava tot el coneixement i aplicava la tècnica per mitjà dels cossos d'enginyers, com eren les escoles de Camins, Canals i Ports, Mines o Muntanyes. Acabats els estudis, s'atorgava la condició de **funcionari específic** del cos on s'ingressava, per a servir a l'Estat, sistema que funcionà fins als anys seixanta del segle XX.

L'any 1963, encara sota la dictadura franquista, es va dur a terme una transcendental reforma de la regulació de la funció pública. La Llei de bases de 20 de juliol de 1963 va permetre el Decret del 7 de febrer de 1964, Llei de funcionaris civils de l'Estat (LFCE), incorporant elements del sistema anglosaxó al model tancat que era vigent a Espanya. Cal destacar la creació dels cossos de **funcionaris generals**, posseïdors d'un coneixement més general sense una especialització ni uns coneixements específics. La LFCE també va permetre, degut a les demandes d'un Estat social i una major intervenció pública en amplis sectors, facilitar la incorporació de nous treballadors dins de l'Administració mitjançant noves tipologies de contracte de funcionaris eventuals o personal emparats el dret laboral.

La **professionalització de l'Administració** s'inicià amb el Reial Decret-Llei de 30 de març de 1977, que va organitzar la funció pública agrupant els funcionaris en cinc nivells segons la titulació exigida per a accedir-hi. Aquest fet va suposar una millora consistent en evitar la dependència del poder polític i la possibilitat per al treballador del progrés laboral i per tant social posterior.

La **funció pública**, diferent a cada país i amb les seves peculiaritats vinculades a l'evolució de l'entrelligada relació entre l'Administració i la política, es basa, de manera ideal, en el coneixement dels funcionaris i els principis d'imparcialitat i objectivitat, tot permetent que es doti el funcionari d'inamovibilitat en el càrrec i d'una garantia de permanència per exercir les seves funcions, lluny del perill de la influència política.

2.2 INTENTS DE MODERNITZACIÓ DE LA FUNCIÓ PÚBLICA (CATALANA)

Amb la **Constitució de 1978** s'estableixen les Comunitats Autònomes i s'inicia el conseqüent procés de descentralització política i administrativa. L'Estat, no obstant, manté la potestat de definir les bases del règim estatutari dels funcionaris, normativa de caràcter bàsic, deixant un marge molt estret a les comunitats. La funció pública catalana es va nodrir de la subrogació del personal de l'Estat i de la seva cultura organitzativa.

Així doncs, l'Administració Catalana actual és hereva de l'Administració General de l'Estat, ja que, en el seus orígens, es va caracteritzar per una línia continuista molt marcada. Malgrat ser una estratègia no volguda, era fruit de la necessitat d'una ràpida implantació.

L'any 1984 el model estatal mostrava nous signes d'esgotament i, emparant-se en l'article 103.3 de la Constitució de 1978, es va desenvolupar l'estat dels funcionaris públics mitjançant la Llei 30/1984, de Mesures per a la Reforma de la Funció Pública (LMRFP). Es consagra el model mixt⁴ de funcionaris sotmesos al dret administratiu (règim francès) i d'empleats sotmesos al dret laboral (model anglosaxó), i es recupera l'injuriat nom d'**empleat públic** com a denominació genèrica. Aquesta reforma té un caràcter obert pensant en l'aprovació de successives reformes de l'estatut de la funció pública.

No és fins en 2002, durant la VI legislatura del Parlament de Catalunya que, en el **primer congrés Català de Gestió Pública**, es va posar èmfasi en la necessitat de canviar la inèrcia, cercant una orientació envers els principis que promouen resultats, transparència, rendiment de comptes i avaluació; s'encomana al Govern l'elaboració d'un llibre blanc⁵ sobre la funció pública catalana. El mes de febrer del 2004, el conseller de Governació i Administracions Públiques de la VII legislatura, Joan Carretero, va entomar la petició i el dia 1 de desembre de 2005 va presentar el llibre blanc, juntament amb el primer inventari de personal de totes les administracions públiques catalanes.

El **llibre blanc** destaca que la funció pública té la finalitat de construir un model propi "*mitjançant l'ampliació de les competències de la Generalitat en matèria d'Administració i funció públiques, i la definició, d'acord amb el conjunt d'administracions i organismes públics de Catalunya, d'un sistema de funció pública catalana que, entre altres efectes, faciliti la gestió de polítiques i programes interadministratius, que generi sinergies entre les administracions catalanes i que faciliti la mobilitat del personal entre les diverses administracions de Catalunya*".

No va ser fins al II Congrés Català de Gestió Pública (2006), que es va concloure la necessitat de reformes profundes, ja que els successius governs de la Generalitat havien fet créixer l'Administració emmirallats només en el model de l'Administració de l'Estat. En 2010 la Catalunya post-Estatut, però, exigeix una administració capaç de legitimar davant la ciutadania l'ús dels nous recursos i competències que gestiona.

A nivell estatal, l'increment notable d'empleats públics, l'esgotament del model de carreres i una exigència d'eficàcia i eficiència administratives van justificar la necessitat d'una profunda reforma del règim d'ocupació pública. Això comportà l'aprovació de l'**Estatut bàsic de l'empleat públic**⁶ (EBEP), que reconeixia més autonomia legislativa a les Comunitats i més capacitat per ordenar el seu sistema d'ocupació pública. S'incorporaren un conjunt de mesures de modernització i criteris professionals, mèrit i flexibilitat, com són la figura de la direcció pública, carreres horitzontals, diversitat retributiva, exigència d'avaluacions, entre d'altres.

Els anys posteriors van ser marcats per la crisi econòmica, retallades pressupostàries, reduccions salarials i disminució de drets i avantatges dels treballadors públics, aturant-se qualsevol proposta de canvi o millora.

⁴ Tarres Vives, M i Aldomà Buixadé, J. (2014). *Dret de la funció pública*. Barcelona: UOC.

⁵ Catalunya. Departament de Governació i Administracions Públiques. (2005). *Llibre blanc de la funció pública catalana*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.

⁶ Espanya. Llei 7/2007, de 12 d'abril, del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP). *Boletín Oficial del Estado*, de 13 de març d'abril del 2007, número 89, pàgines 16.270 a 16.299.

Recentment, el juny de 2014, el Govern de la Generalitat de Catalunya, en la seva X legislatura, acordà encarregar al Departament de Governació i Relacions Institucionals, el disseny, desenvolupament i governança del **Pla de Reforma de l'Administració de la Generalitat de Catalunya i el seu Sector Públic**, inspirat en els principis de transparència, ètica i innovació.

El **text refós de l'Estatut bàsic de l'empleat públic**⁷ (TREBEP), aprovat l'any 2015 pel Govern d'Espanya, només ha resultat una norma de mínims que torna a insinuar, per exemple, el sistema de treball per competències, el pla de carrera professional, l'avaluació del rendiment o la regulació d'una nova figura directiva professional, però que encara a data d'avui no s'ha desplegat mitjançant cap regalament.

Finalment, la darrera proposta del Govern de Catalunya⁸, de maig de 2017, aprova un **pla pilot per avaluar les competències**, el rendiment i l'assoliment de resultats del personal de l'Administració pública en tres organismes concrets. Aquest sistema permetrà avaluar els objectius estratègics i individuals, a més de les competències dels empleats i dels càrrecs de comandament, amb la finalitat d'integrar els objectius de l'organització amb els de cada treballador, i millorar-ne, així, el compromís i la implicació.

2.3 MODELS CONTEMPORANIS D'ORGANITZACIÓ PÚBLICA

2.3.1 Models d'organitzacions públiques

Es defineix **gestió** com la direcció i organització dels recursos per a assolir un resultat desitjat, dirigir persones i organitzar el treball. La gestió porta implícita la idea de responsabilitat pels resultats assolits. Sovint s'ha criticat els funcionaris pel fet d'administrar recursos més que no pas gestionar-los i l'aplicació de procediments establerts sense qüestionar-se l'*status quo*.

El professor de la universitat de Harvard, Graham Allison, defineix gestió pública i gestió privada en termes molt similars però, ben mirat, són gestions diferents en tot allò que és important:

- **Horitzó temporal.** El sector públic està dominat per la visió política a curt termini, mentre que l'evolució del sector privat la defineix el ritme del mercat.
- **Durada dels càrrecs directius.** Al sector públic hi ha més incertesa que al privat, que es caracteritza per una durada del càrrec més llarga i estable.
- **Capacitat d'avaluar els resultats.** Al sector públic ens trobem amb dos nivells: el polític i el tècnic, i cap d'ells no és el propietari, fet que difumina i fa ambigua la responsabilitat. Paral·lelament al sector privat, la figura del propietari permet assumir canvis més dràstics i controlar molt millor l'assoliment de l'objectiu.
- **Igualtat o diferències en el tracte.** El sector públic dona més importància a la igualtat en el tracte del personal que a la gestió, al contrari que el privat on es valora més l'eficiència i la competitivitat dels treballadors.
- **Multiplicitat i caràcter contradictori dels objectius.** Dins el sector públic es cerquen múltiples objectius confrontats entre ells: la potenciació de la indústria enfront la protecció del medi ambient o el creixement contraposat a les polítiques socials, i no es treballa una amb visió holística. En canvi, al sector privat, tot i tenir també múltiples objectius, tots ells se supediten a la supervivència de l'empresa.
- **Valors.** La promoció de valors del sector públic, com ara la transparència, l'ètica, la paritat de gènere, la sostenibilitat, la justícia social o la neutralitat, no són iguals en el

⁷ **Espanya.** Reial Decret Legislatiu 5/2015, de 30 d'octubre, per el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público (TREBEP). *Boletín Oficial del Estado*, de 31 d'octubre del 2015, número 261.

⁸ **Catalunya. Govern de la Generalitat.** (2017). *Nota de premsa: El Govern aprova un pla pilot per avaluar les competències, el rendiment i l'assoliment de resultats del personal de l'Administració pública*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de.

http://premsa.gencat.cat/pres_fsvp/AppJava/notapremsavw/300843/ca/govern-aprova-pilot-avaluar-competencies-rendiment-l'assoliment-resultats-personal-l'administracio-publica.do

sector privat, on es prioritza el rendiment financer, la iniciativa, la innovació o l'assumpció de riscos, entre d'altres. Poques empreses estan potenciant la responsabilitat social corporativa (RSC).

A partir d'aquests elements, podem veure que la **cultura d'empresa** privada és diferent a la cultura administrativa. I conceptes en auge com la innovació, o tan repetits com la eficàcia i l'eficiència, són molt difícils de promoure o aconseguir dintre de l'Administració pública avui en dia.

El **model burocràtic** ha estat una peça fonamental en la història dels Estats i ha permès una resposta adequada als problemes de l'Administració de cada època. De les diverses solucions podem destacar-ne l'èxit de la separació entre política i administració, creant una estructura racional i professional al servei de l'estat. La burocràcia es basa en un model jeràrquic, centralitzat i amb una forta especialització, en el qual té un paper central el procediment i les normes fixades vers els treballadors; on els caps tenen un paper de supervisió i control, i els ciutadans tan sols són un receptor passiu de l'acció pública.

D'aquesta forma es garanteix la racionalitat formal (procedimental) com a mitjà per aconseguir una major eficiència i un tracte just i no discriminatori. Com a conseqüència, ens trobem una Administració pública racional i burocràtica sotmesa al dret, (sistema europeu), en contraposició al sistema representatiu del Regne Unit i els Estats Units on la burocràcia té una forta orientació professional basada en el model d'agències.

El model burocràtic parteix de dues premisses, com va definir James Wilson a *Bureaucracy* l'any 1989.

- **La capacitat de mesurar les activitats** que fan els treballadors.
- **La capacitat de mesurar els resultats** de les accions.

A les organitzacions on es poden definir de forma clara les activitats i els resultats, la lògica de la **producció** funciona bé i és possible valorar les tasques fetes pels treballadors. És fàcil determinar que a més recursos, més activitat i més resultats, i per tant, un model burocràtic és eficient quan es compleixen ambdues premisses. Contràriament, fer èmfasi exclusivament en la producció o en l'indicador de rendiment provoca que el treballador perdi el sentit del perquè està realitzant aquella tasca i això tingui un clar efecte negatiu en l'atenció al ciutadà o l'anàlisi del problema.

Juntament amb a la casuística de producció (model burocràtic), ens podrem trobar tres altres tipus d'organitzacions

	Resultats	
Activitats	Clar	No clar
Clar	Producció	Procediment
No clar	Artesanal	Afrontament

Les organitzacions de **procediment** són aquelles on l'activitat és clara, però no així els resultats. Per exemple, dins l'Administració ens trobem l'atenció sanitària a gent gran o pacients amb problemes mentals; els resultat són difícils d'objectivar o difusos a llarg termini. També ens podem fixar en la formació a ciutadans en situació precària on el resultat de capacitar-los per a la cerca de feina no és d'aplicació directa. En aquests casos el model burocràtic és lent en adaptar noves metodologies o poc flexible en la personalització.

Les organitzacions **artesanals** són aquelles on l'activitat no és clara, però sí els resultats. Treballs d'alt valor afegit o innovadors, les enginyeries, els jutjats... tenen unes tasques per resoldre i l'autonomia per fer-ho ja que l'important és el resultat, no la forma com s'ha aconseguit. Però el model burocràtic, en l'afany de valorar la dificultat de la tasca, porta a dubtar de la quantitat del treball realitzat, i llavors la burocràcia posa límits i controla en el desenvolupament de l'activitat estandarditzant els processos, fet que altera el resultat final reduint la qualitat.

Les organitzacions d'**afrentament** són aquelles on ni l'activitat ni els resultats són clars. En aquest cas aplicar el model burocràtic no té cap sentit ja que no es donen les condicions bàsiques. Dins d'aquest grup trobaríem, per exemple, els agents socials treballant amb persones en situació marginal per millorar les seves condicions o treballs d'inspecció de frau en activitats econòmiques. En aquests casos és difícil valorar la intensitat o l'encert de la feina i, per tant, l'eficiència de l'Administració.

Com s'observa, les diverses tasques de l'Administració encaixen en tots quatre models, però sempre que hi ha un període d'incertesa l'Administració s'enroca, per falta de valentia enfront del canvi, tot reforçant el model burocràtic, en detriment dels altres models i les tasques associades. Això permet mantenir l'ordre, recordem l'origen napoleònic del sistema, però és menys adequat per a obtenir resultats si és necessari fer-ho des de l'experiència, les problemàtiques o adaptant-se a la realitat canviant i actual. La rigidesa no facilita les solucions flexibles i innovadores quan aquestes són requerides per a realitzar tasques multisectorials o transversals.

Ens trobem davant la necessitat de desenvolupar nous models organitzatius i de relacions entre les persones dins les organitzacions públiques que suposin un **canvi disruptiu**. No es pot continuar plantejant, com s'ha fet al llarg dels darrers 50 anys, fer canvis en la forma de treballar sense canviar la cultura de l'Administració pública. Aquesta té una idiosincràsia específica i una complexitat singular pel que fa al servei al ciutadà, però la situació actual, la inèrcia del model burocràtic i tota la normativa existent són una llosa que dificulta la possibilitat d'obtenir canvis reals aplicant-hi els mateixos mètodes.

2.3.2 Model anglosaxó

De la crisi dels anys vuitanta del segle passat emergeix una nova gestió pública com a paradigma alternatiu a l'administració pública tradicional. Els països anglosaxons (Regne Unit, Austràlia i Nova Zelanda) reorganitzen les seves administracions i creen uns ministeris petits amb gran capacitat de decisió, unes agències públiques autònomes per a la gestió dels serveis i una administració municipal forta.

Segons la primera ministra britànica, Margaret Thatcher, es cercava la qualitat dels serveis públics i la gestió eficient dels recursos. El Govern i l'Administració havien de ser més dinàmics i emprenedors en el sentit empresarial. L'Administració havia de traslladar els recursos de les àrees de baixa productivitat a les àrees en què la intervenció pública era més necessària i on l'Administració havia de ser més eficient i productiva.

- En primer lloc, consideraven prioritari frenar la tendència al **creixement il·limitat** del sector públic tant en despesa com en personal i nombre d'organitzacions.
- En segon lloc, creien necessari trencar el **monopoli públic** de la prestació dels serveis per a donar entrada al sector privat o al tercer sector. Eren partidaris de la privatització en la provisió d'aquells serveis de titularitat pública que podien ser gestionats de manera més eficient per organitzacions privades pel fet que competien entre elles.
- Per últim, estaven convençuts que l'administració pública era un dels **pilars de la competitivitat** del país i, per tant, havien d'afegir valor en un context de globalització i interdependència.

Sota la teoria de l'agència, es planteja el problema de confiança en què un principal (Govern) encarrega a un agent (Agència) que actuï en el seu nom. El problema bàsic és que el principal no té un control total sobre l'agent i que l'agent només té informació parcial sobre els interessos del principal; a més a més, els interessos normalment no solen coincidir plenament.

L'escenari ideal és que el principal pugui ser servit fidelment i que l'agent sigui compensat de manera equitativa. Per això és necessari que el principal pugui jutjar la qualitat del producte que va rebent i pugui tallar la relació amb aquells agents que no li funcionin adequadament. Però en el cas de serveis públics no és fàcil mesurar la qualitat dels serveis i ens trobem amb un pes important dels factors externs en els resultats finals.

La solució no passa per pagar pels resultats sinó per l'activitat (com ara, hores de formació donades) o per elements mesurables (com ara, dies en llista d'espera). Però el perill evident és que s'acabi substituint l'objectiu per un valor que no estigui perfectament relacionat, generant fins i tot incentius no desitjats que motivin a l'agent a lliurar quelcom que el benefici a ell enlloc de al servei.

El professor Donahue va plantejar la disjuntiva entre contractar directament empleats públics o contractar una organització externa perquè prestés un servei i va definir dos criteris:

- Quan la tasca és incerta, resulta difícil mesurar el valor del que es fa, no hi ha alternatives i només el principal té un coneixement complet sobre el servei que s'ha de donar, és millor contractar personal propi.
- En cas contrari, quan o bé l'Administració pot definir clarament els requisits d'execució de la feina o els indicadors per mesurar els resultats, o bé hi ha múltiples agents per fer la mateixa tasca en un entorn competitiu, és millor privatitzar.

El model té dos problemes que cal evitar: l'atenuació de la responsabilitat, per falta d'exactitud en l'encàrrec que difumini l'objectiu, i la cerca de rendes il·lícites per part de l'agent, que pot imposar el seu criteri per sobre de les directrius del principal i en contra de l'interès general.

2.3.3 Model nord-americà

Al 1992 va aparèixer el llibre *La reinvençió del Gobierno* escrit per Osborne i Gaebler, un tàndem format per un acadèmic i un consultor que havien treballat com a consultors d'organitzacions públiques i que havien inspirat el programa de reformes de l'Administració Clinton-Gore.

Partien d'experiències d'èxit en la reforma i gestió del sector públic per a proposar una sèrie de principis o proverbis que podien seguir els gestors que es trobessin en una situació similar. Insistien molt en el fet que gestionar organitzacions públiques no era el mateix que gestionar empreses privades, però la seva recepta seguia la línia d'un model d'administració empresarial. Els principis formulats per Osborne i Gaebler són els següents:

- **Govern catalitzador.** "Els governs han de portar el timó però no han de remar tant". El Govern ha de centrar-se en la gestió estratègica i la presa de decisions d'alt nivell i cedir la part operacional a les agències públiques, administracions locals, sector privat o tercer sector.
- **Control en mans dels ciutadans, fora de la burocràcia.** Consideren que el control ciutadà és el més efectiu, ja que la participació activa de la societat, interessada en el bon funcionament, obliga els gestors a rendir comptes.
- **Mesurar el rendiment dels resultats.** Hi ha una clara orientació a tenir en compte els resultats que no pas la discussió dels recursos, pressupostos o places. No sempre és possible però s'ha de prioritzar l'enfocament de les administracions en el què es vol fer.
- **Inspirar-se en els objectius, no en les regles o els reglaments.** S'ha de tenir a desburocratitzar la presa de decisions i els aspectes d'organització interns i centrar-se en les problemàtiques socials o en les polítiques a desenvolupar. S'ha de reduir la tradició administrativa de caràcter jurídic, facilitant la relació entre l'acció administrativa i la necessitat ciutadana.
- **Redefinir els usuaris com a clients.** Cal entendre que els ciutadans a l'altra banda del taulell no són administrats o subjectes passius de dret sinó usuaris de serveis públics amb drets, que han de ser ben tractats i tenir una experiència positiva en la seva interacció amb l'Administració.

- **Dissenyar els serveis en clau proactiva.** Cal evitar anar a remolc de les situacions externes actuant de forma reactiva als esdeveniments, i promoure l'anàlisi de situacions i la planificació del futur proper.
- **Descentralitzar les estructures de govern.** S'ha de desmuntar les organitzacions excessivament grans i crear estructures amb les finalitats ben definides. Prioritzar l'actuació amb la màxima proximitat a la problemàtica, permetent una fàcil relació entre acció i resultats, i dotant els responsables operatius del poder de decisió.

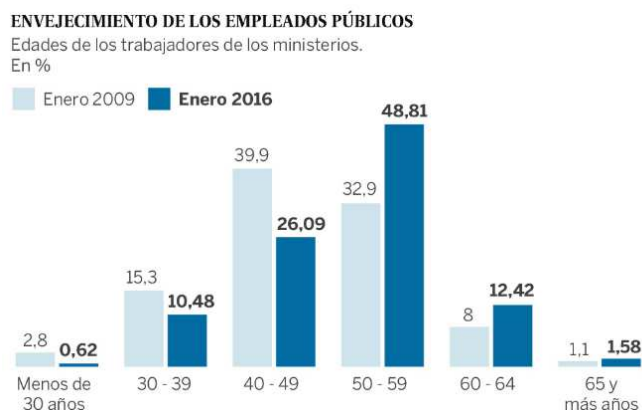
El model administratiu nord-americà, així com el seu sistema jurídic, no són tan detallats i normatius com el sistema europeu provinent del dret romà; es basa més en el concepte de model marc com a guia, creant un entorn més obert i flexible. En canvi, la llei del sistema europeu és quelcom rígid per on tot funcionari ha de passar i ha de fer complir. Voler adaptar el model de guia (model anglosaxó) al nostre sistema, sense un canvi de cultura està abocat al fracàs ja que per cultura i mentalitat, la guia passarà a ser la nova llei. Així doncs, quan parlem del model no és tan important el procés sinó com l'empleat públic s'hi adapta i el fa servir.

2.4 CULTURA ADMINISTRATIVA

És important entendre que la forma de funcionar dins l'Administració és quelcom que s'ha perpetuat en el temps i que impregna els procediments i la gestió diària. Aquest fet crea la **cultura administrativa**, i aquesta condiona i arrela en els treballadors i genera l'entorn, els hàbits i les condicions que es converteixen en la normalitat quotidiana vista de portes endins.

Així doncs podem entendre que frases com "*sempre s'ha fet així*" o "*vuelva usted mañana*"⁹ no són casualitat, ja que la mala imatge del funcionari es deu a la desconexió entre l'Administració i la realitat que percep el ciutadà o el món empresarial. Per tant, podem afirmar que el funcionari no neix, el crea la cultura de l'Administració.

Cal tenir en compte que la crisi econòmica del 2011 ha comportat l'estancament de contractació de nou personal i un envelliment de la plantilla molt notori dins l'Administració. Una mitjana d'edat de 55 anys i quasi un 40% dels treballadors públics a punt de jubilar-se fa que encara es reforci més l'actitud conservadora del procediment burocràtic.



Font: El País¹⁰ Dades: Ministeri d'Hisenda i Administracions Públiques

Per aquest motiu, el Govern Central ha previst una promoció de quasi 250.000 noves places d'oferta pública per als propers tres anys en els pressupostos de 2017. La selecció dels futurs empleats públics es farà per concurrència i transparència, a través de les tradicionals oposicions. Però és aquest el mètode més eficient? La resposta és **no**, ens trobem davant d'un sistema vell,

⁹ El "Vuelva usted mañana" de Mariano José de Larra és una mala interpretació sobre els funcionaris. La història real no parla dels empleats de l'Administració, si no de tots els espanyols d'acord a la visió del personatge francès que ve a Espanya a fer unes gestions. Sònia P. Web: http://www.cervantesvirtual.com/obra-visor/vuelva-usted-manana--0/html/ff7a5caa-82b1-11df-acc7-002185ce6064_2.html

¹⁰ **Aunión, J.A.** (2016). *La Administración envejece de golpe*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de http://economia.elpais.com/economia/2016/06/24/actualidad/1466782831_462074.html

aleatori i poc eficaç per a seleccionar treballadors. Un procés que requereix un sacrifici personal molt gran per a preparar-se, amb la promesa d'una feina de per vida, i on no s'ha avaluat mai si el candidat escollit, un cop incorporat a l'Administració, desenvolupa la feina de manera correcta.

"Tot el que no s'avalua es devalua"

Francesc Batlle (Escollat fora de l'Administració)

Si ens basem en la creença que el candidat amb les millors notes és el més apte, podem caure en una visió molt reduccionista. La memorització del temari té poc a veure amb les funcions a realitzar a mig i llarg termini, i encara menys si la normativa canvia totalment. L'atzar el dia de l'examen és un element amb massa influència, ja que és una prova de tot o res. Les actituds, habilitats, capacitats o el caràcter del treballador no es tenen gens en compte, malgrat que després es requereix treball en equip, coordinació o innovació.

"Lo último que hice para la Administración fue opositar".

Escollat dins l'Administració

No podem obviar que per a la gent que es presenta a oposicions, la preparació de l'examen té un cost enorme. Començant pel cost del material i el negoci de les acadèmies, són anys d'estudi el resultat dels quals no està garantit, no és compatible amb una feina laboral i, per tant, no s'està adquirint experiència ni guanyant un salari. Opositors que provenen de famílies amb bona capacitat econòmica tenen més facilitats i millors preparadors, fins i tot avantatges, si algun familiar està ja dins l'Administració, el podrà orientar millor cap a la universitat més adient per a la seva carrera professional. Pensem sinó qui és que als 17 anys ja sap que de gran voldrà ser notari o registrador de la propietat? Tan sols aquells que ho han viscut de forma propera al seu entorn.

En general, el perfil de la gent que prepara unes oposicions dista molt del perfil d'un emprenedor. L'opositor sol ser un perfil més conservador en la presa de decisions, menys ambicions i amb menor activitat; transmet serietat, treball, aplicació de la llei i manteniment de l'estat de l'ordre i, amb el temps, aquest perfil de gent serà qui prendrà les decisions que governin l'Administració.

Altrament, tal i com funciona el sistema actual, un cop guanyada la plaça i al llarg de tota la carrera professional no hi ha cap prova d'avaluació de l'acompliment d'aquell treballador per al lloc que ha estat seleccionat. És més, el professional creix i canvia amb el temps, així com les necessitats del lloc, però sovint ho fan en direccions oposades, fins a l'extrem que no es desenvolupa la feina que es requereix, sinó que s'acaba justificant el lloc adaptat a la persona.

"La burocràcia s'expandeix per satisfer les necessitats d'una burocràcia en expansió". Oscar Wilde

En canvi, les escoles de funcionaris francesos tenen un gran prestigi. La **ÉNA**¹¹ és una de les *grandes écoles*, grans escoles, més prestigioses de França, amb la missió d'aportar als futurs membres de l'alt funcionariat una formació interministerial. La formació és d'alt nivell i es troba retribuïda, combina la teoria i amb la pràctica, a canvi d'un servei mínim de 10 anys en l'Administració francesa. D'aquí han sortit grans polítics, empresaris i professionals, doncs el prestigi i la fama és àmpliament reconegut per la societat francesa. El sistema té pendent solucionar problemes de corporativisme i nepotisme, i des de l'Escola d'Administració Pública Catalana sempre s'ha dit que no és el model que es vol per a Catalunya¹².

En el nostre país, tenim un sistema de formació selecció dins en els sistemes sanitaris d'especialització no gaire conegut. Les pràctiques es realitzen amb una formació més escalonada, on s'avalua la progressió, la gestió dels recursos i la capacitat d'actualitzar-se que tenen els futurs empleats. Paral·lelament, es manté la defensa fèrria que la plaça vitalícia del funcionari és la única protecció davant les ingerències polítiques. Però altres països com el

¹¹ *École nationale d'administration*, Escola nacional d'Administració. Web: <http://www.ena.fr/>

¹² En boca del director de l'EAPC Joaquim Colomines, en el marc de la commemoració del centenari de la mort d'Enric Prat de la Riba el 2 de juny de 2017, a la xerrada: "El personal al servei de les administracions públiques catalanes, una estructura d'estat: passat, present i futur".

Web: http://eapc.gencat.cat/ca/detalls/Article/05_personal_public_estructura_estat_pratdelariba-00001

Regne Unit o els països nòrdics, que compten amb una Administració més professionalitzada, sense la figura vitalícia, tenen millor reconeixement en els rànquings de bon govern.

Queda, doncs, en evidència el mètode de selecció de l'empleat públic i la figura vitalícia del funcionari. **La cultura de l'Administració està pensada per a la certesa, no per als dubtes**, al contrari que el món actual. I aquí és on es veu que l'empleat públic en general no està preparat per als canvis ni per a la innovació, quan haurien de ser el motor del país. L'Administració corre el perill que les empreses l'avancin, perquè, fins i tot reconeixent que fa una feina complexa, les empreses privades s'han adaptat molt millor a la realitat. La supervivència de l'empresa privada la força a mantenir aquesta evolució constant; no és així a l'Administració, que no veu amenaçat el seu nínxol de mercat ni la seva continuïtat, i es permet ignorar que els ciutadans tot i voler complir les lleis sobretot volen serveis adaptats a ells.



Nota: **Funcionària municipal**: "Per primer cop he trobat a faltar al SECRETARI de l'ajuntament. Vas per la muntanya, et trobes això i k fas?"
Font: Twitter (https://twitter.com/Funcionari_muni/status/732504767797166080)

De portes en dins, l'Administració està col·lapsada de feina i té pocs recursos. Manté la tradició de no avaluar el rendiment i de no acomiadar degut a la complexitat del sistema que ella mateixa s'ha imposat. Fàcilment ens trobem amb nínxols de poder o regnes de taifa, on la gent associa la informació que gestiona amb la importància del seu lloc de treball. El baix rendiment està normalitzat, sota la frase de "ja sabem com és", i s'accepta per complaença o caritat interna.

Els ascensos, gairebé sempre, es produeixen per veterania, i ens trobem caps amb responsabilitat de comandament i unes mancances importants de lideratge; direccions que s'han rodejat de gent mediocre, per assegurar-se la seva continuïtat, però amb bons tècnics per fer la feina; o treballadors que actuen amb total impunitat perquè coneixen "morts" i han estat col·locats, i per tant, són intocables. Pensem, a més, que no calen molts treballadors així per malmetre un ambient de treball, aturar bones pràctiques o fomentar la deixadesa.

"¿Qué es lo mínimo que tengo que hacer en la empresa para que me pague?"
Escollat dins l'Administració

Ens trobem amb una desconexió entre la ciutadania, que viu problemes com la crisi i l'atur, i l'Administració que manté estructures antiquades i que es resisteix a ser avaluada. L'Administració sovint confon la racionalització amb les retallades, peca de manca d'iniciativa, lideratge, autocrítica i proactivitat en el que seria el seu objectiu de servei al ciutadà. Es manté enrocada en si mateixa, esperant que vinguin temps millors, una època de bonança que tapi tota la ineficiència i que avui en dia està al descobert.

2.5 UNA NOVA ESPERANÇA

Hem de tenir en compte que si quelcom caracteritza el segle XXI és el canvi disruptiu que ha suposat la **revolució tecnològica** en la societat i els àmbits professionals. Cada cop més la tecnologia s'està incorporant a més espais de la nostra vida i d'una forma més ràpida. Aquesta transformació és una cosa que ens ve de forma sobrevinguda, és molt difícil oposar-se i encara més complicat de ser planificada. La societat està convivint de forma natural amb tots aquests canvis i deixa per a l'Administració la difícil tasca de regular un entorn cada vegada més complex i canviant. Però l'Administració és covarda envers els canvis i la innovació, alhora que es manté en la creença de l'*statu quo* de l'Estat de Dret sense donar resposta. Sent tan sols un fre des del punt de vista del ciutadà i quedant en evidència.

Deixant de banda la **transformació global de la societat**, ens volem fixar en la manera com la tecnologia ha entrat en la productivitat laboral i ha facilitat les comunicacions: instantànies i per vídeo, el treball en el núvol, les comunitats d'aprenentatge en línia, l'accés a les dades obertes... Aquests noves formes de treballar fan possible crear una nova forma de relacionar-se i estan aplanant les jerarquies¹³ i permetent una intel·ligència col·lectiva molt més transversal.

A més a més, ens trobem amb el rejuveniment d'una part important dels empleats públics degut a les imminents jubilacions. Molts d'ells seran substituïts per gent jove amb unes formes de fer molt diferents, una generació digital que porta en el seu ADN l'ús de les tecnologies i una mentalitat en xarxa. Això permetrà poder **automatitzar tasques** que avui en dia s'estan fent manualment, però que en pocs anys seran realitzades per intel·ligències artificials. L'Administració, en breu, necessitarà molts menys empleats públics, però hauran de ser **professionals amb talent, capaços de generar valor afegit**. Aquesta integració de gent nova aliena a les velles tradicions de l'Administració suposarà un xoc cultural inexorable que permetrà replantejar de forma crítica tots els processos.

No obstant, l'adaptació i l'acompanyament són importants. Els **mil·lennistes** (joves nascuts a partir de l'any 80), tenen una visió del treball molt diferent: per projectes, amb una dedicació acotada, flexibilitat i mobilitat, cerca del desenvolupament personal, entre d'altres, que no encaixa amb les necessitats definides per l'Administració. El gran repte que té l'Administració no és modernitzar-se, sinó preparar-se per al futur. Ha d'entendre que no es pot planificar com anys ençà, sinó que ha de plantejar-se una forma d'afrontar una gestió incerta, tot plantejant una planificació dinàmica. Aquest paradigma és clau: requereix un canvi de mentalitat i una nova cultura administrativa.

No podem obviar que, actualment, molts **empleats públics creuen en el servei públic** que ofereixen i en la professionalitat de la seva feina. L'estigmatització de tot el cos per una part petita però molt visible és una llosa important amb què s'ha de conviure i que reforça de manera perpetuadora la cultura administrativa vigent. Avui dia innovar o voler millorar a l'Administració és difícil, ja que a la primera errada, i d'això la innovació en té moltes, un acaba sent la riota dels companys i advertit pels superiors. Però són molts els empleats públics que volen canviar la dinàmica i tenir espais en què oferir idees o provar noves solucions. Aquest fet posa de manifest que, per desgràcia, hi ha molt talent desaprofitat dins de l'Administració.

Paral·lelament, la societat cada cop avalua i exigeix més, li importen els resultats, però vol conèixer el mètode. Una societat que vol una **transparència** basada en saber en què s'està sent opac. Això limita o fa intranscendent la discussió entre servei públic i privat; allò que demana la societat és un servei eficient. Una societat que creu en el rendiment de comptes, que vol ser més participativa en la presa de decisions i ser atesa amb servei personalitzat a través d'un govern obert.

L'Administració catalana, encara que a ritme lent, va avançant gràcies al desplegament del Pla de Reforma de la Generalitat de Catalunya que va començar l'any 2014. Cal destacar l'impuls de la **Direcció Pública Professional**, ja prevista en l'article 13 de l'EBEP, Llei 7/2007, que consisteix en una professionalització dels càrrecs directius com a eix per afrontar els reptes que vénen i per a gestionar amb eficiència i flexibilitat l'espai entre el govern i l'Administració.

¹³ Mintzberg, H (1997). *Diseño de las organizaciones efectivas*. Madrid: El Ateneo

3 DIRECCIÓ PÚBLICA PROFESSIONAL (DPP)

3.1 AVANTPROJECTE DE LLEI

El Govern de Catalunya, el 21 de juliol de 2015, va aprovar el *Projecte de Llei d'ordenació del sistema de direcció pública professional de l'Administració de la Generalitat de Catalunya i del seu sector públic*. Pendent de ser debatut en el Parlament durant l'actual mandat, la XI legislatura, juntament amb la normativa reglamentària encara no desenvolupada. La Direcció Pública Professional (DPP) és una competència exclusiva de la Generalitat d'ençà de l'aprovació de l'Estatut d'Autonomia el 2006 i reivindicada en l'article 13 de l'EBEP del 2007.

Des del punt de vista estratègic, la DPP és clau en qualsevol procés de reforma de l'Administració, que ha d'incorporar necessàriament els principis de transparència, publicitat, competència, concurrència i aptitud en la designació del personal directiu. El rerefons de la normativa es basa en la vasta experiència del món anglosaxó a través del *Senior Executive Service* i es vol aplicar-la en els nivells de llocs directius d'alts càrrecs o assimilats de la Generalitat.

Es tracta d'obrir un procés, sense dubte gens fàcil, de canvi gradual d'un model fins ara assentat exclusivament en pautes de "confiança política" i de "discrecionalitat absoluta" en els nomenaments i cessaments dels titulars d'aquests llocs de direcció. L'objectiu és avançar cap a un nou model que introdueix elements d'acreditació de coneixements, destreses, aptituds i actituds, així com habilitats i competències requerides per enfocar en la gestió dels resultats.

La Llei, davant d'aquest canvi de paradigma, té dos supòsits de partida: un enfocament pragmàtic i una implantació gradual. Des del punt de vista pragmàtic, tota designació a un lloc directiu haurà d'anar precedida d'un procés obert i de lliure concurrència però mantenint marges raonables de discrecionalitat en la designació. Per altra banda, es planteja una implantació gradual al llarg de les properes tres legislatures. La Llei també preveu crear l'institut de la direcció pública professional com a instrument d'ordenació, amb autonomia funcional però sense personificació diferenciada, adscrit al Departament d'Administració i Funció Pública.

Al directiu públic professional se li reconeix autonomia en la gestió, però sotmès als principis d'actuació lleial a les polítiques públiques i la planificació estratègica del Govern; la professionalitat, imparcialitat, integritat i ètica; la transparència i la responsabilitat pels resultats consensuats.

La convocatòria de cobertura de llocs de treball serà per lloc. La comissió avaluadora que seleccionarà als qui hagin acreditat posseir els requisits i les competències professionals exigits en la convocatòria. S'inclou l'exigència d'una experiència professional no menor a deu anys, part de la qual en funcions directives en el sector públic o privat. Realitzada la tria d'entre tres i cinc candidats s'eleva una proposta per tal que l'òrgan competent per al nomenament esculli discrecionalment, prèvia entrevista, i es formalitzi un contracte laboral d'alta direcció. Aquest contracte tindrà una durada mínima de 5 anys, superior a una legislatura, i màxima de 10 anys; període en el qual es tornarà a convocar la plaça de directiu.

Entre el directiu i el Govern es configura un marc de responsabilitats envers els resultats i la gestió que, segons l'avantprojecte de Llei present, es valida en dels **acords de gestió**. Aquests estableixen els objectius que ha d'assolir el directiu públic professional i la unitat orgànica que comanda, els recursos assignats per l'encàrrec de tasques i els indicadors que han de permetre avaluar-ne l'acompliment.

3.2 REPENSANT ELS PUNTS CLAU

L'Administració catalana és pionera a l'Estat espanyol en el desenvolupament de la DPP, amb la creació de l'instrument que vol ser la palanca dins del sistema de l'Administració per a la reforma de la gestió pública en termes generals. Tot i ser només un avantprojecte de llei, amb el reglament encara per desenvolupar-ne, és ingent la documentació i els texts acadèmics que s'han escrit sobre la DPP, degut a la transcendència que la política cedeixi un alt grau d'independència a la gestió pública.

Encara hi ha molts aspectes per definir i, fins i tot, n'hi ha que no s'han plantejat mai, ja que la DPP no deixa de ser una innovació dins de la nostra Administració amb què s'anirà aprenent i millorant a mesura que es guanyi en experiència. No obstant, cal destacar alguns elements per tal de posar en relleu punts importants que requereixen major concreció o ser mencionats per primer cop respecte tota la literatura.

La regulació de la DPP no ha d'implicar la creació de nous llocs de treball de personal funcionari o laboral a les administracions públiques, sinó la **reconversió de llocs** que ja existeixen com ara alts càrrecs, directius, gerents o comandaments reservats a funcionaris, a llocs que hagin de ser coberts a través de la DPP. Es tracta doncs, que l'espai de direcció de les organitzacions públiques quedi reservat als professionals, preservant-lo tant de la patrimonialització corporativa com del seu domini per part de l'ocupació política.

La implementació d'un sistema d'incentius i sancions ha de ser inherent al desenvolupament de la DPP, de manera que part de les retribucions quedin vinculades als resultats obtinguts. S'ha de tenir cura en **diferenciar entre l'assoliment d'objectius i la responsabilitat del càrrec**, com així el reconeixement de les dificultats que amaga l'exercici de la direcció, i això passa per tenir unes retribucions equivalents a les percebudes en llocs similars d'altres sectors d'activitat pública o privada. S'ha de trencar amb el **tabú** que a l'Administració no es poden pagar salaris alts, si el que es cerca és el talent i l'excel·lència.

Molts dels canvis que l'Administració necessita i que la DPP ha de propulsar van més enllà d'una legislatura i engloben àrees tan diverses com la reorganització d'estructures jeràrquiques, les plataformes tecnològiques, grans programes d'inversió o la creació de noves legislacions. Aquests canvis requereixen una visió **holística i transversal** que pocs professionals tenen.

Entenem que el directiu serà tan bo com ho sigui el seu equip immediatament proper. Però en l'Administració no s'ha mai plantejat que una DPP pugui moure's amb el seu **personal de confiança**, una cosa normal en l'alta direcció de l'empresa privada o que passa, per exemple, amb els entrenadors de futbol d'equips de primer nivell.

Els **acords de gestió** juguen un paper molt important en aquesta relació entre el Govern i la DPP, ja que han de ser suficientment detallats per tal de generar compromís però prou flexibles com per dotar la DPP de l'autonomia que necessita. El principal problema és evitar les lleialtats de carnet o de clientelismes, tot sabent que al final ningú vol estar enfadat mai amb el seu cap directe. El tactisme polític és molt contraproductiu, ja que genera canvis continus que no permeten desenvolupar projectes de llarga durada, alhora que per objectius partidistes enfosqueix el rendiment de comptes, fet que devalua i frena l'organització.

Tot el sistema d'acords de gestió és quelcom que s'ha de desenvolupar, però cal evitar regular en excés per tal de no caure en la burocràcia. Hem d'aprendre dels referents del nord d'Europa i d'Anglaterra però, sobretot, admetre que en sabem poc, que ens equivocarem i que amb el temps anirem millorant. Aquest camí d'aprenentatge generarà la cultura del que volem ser de grans com a Administració, tot sabent que el futur serà tan canviant que és més important aprendre a viure en el canvi que estar preocupats per la següent adaptació.

La DPP pot ser exercida indistintament tant per professionals del servei públic com per persones provinents d'altres sectors d'activitat, perquè allò que n'assegura la bona pràctica són els coneixements, la capacitació i l'experiència professional, que no és propi de cap col·lectiu específic. És a dir, essent important el coneixement temàtic de l'àrea tècnica que s'ocupa, és més rellevant la capacitat de gestió dels empleats i dels recursos, i una visió a llarg termini,

deixant per als càrrecs inferiors els coneixements tècnics i la definició de tasques a curt termini. A més, la Direcció Pública Professional requereix de:

- Tenir **capacitats i qualitats** que són difícilment avaluables: intel·ligència emocional, empatia, transversalitat, ha de raonar i tenir criteri, i sobretot, ha d'exercir un lideratge de tal forma que arribi fefaentment a tota l'organització. Però per sobre de tot, el que s'espera és que prengui decisions amb criteri i motivades, resistint les pressions externes o internes. La desburocratització requereix de l'ús del lideratge.
- Ser capaç d'entendre la **gestió pública** de les administracions, des del punt de vista de l'organització, l'estructura, els processos, etc., i ha de procurar millorar-les contínuament. Aquest ha de tenir els coneixements jurídics, econòmics (mètode cost-benefici) i idiomàtics necessaris per encarar el que molts cops són no problemes tècnics, sinó contraposicions d'interessos sectorials o polítics.
- Tenir molta relació amb els **agents externs** i ha de negociar amb els grups de pressió i referents del sector. Ha de ser coneixedor de la realitat i de les necessitats dels seus clients per generar sinergies i cercar solucions globals. A més a més, el coneixement intern de l'Administració és important: ha de saber defensar els pressupostos i entendre el joc polític, les compareixences al Parlament o les discussions a les conselleries i ministeris del Govern de l'Estat.

Tot i que les capacitats anteriors són àmpliament acceptades per tothom com a necessàries, hi ha un element essencial del segle XXI que ningú ha considerat important com a requisit directiu: la **capacitat digital**. Entenent *capacitat digital* no com l'ús competent d'eines TIC, sinó com la capacitat conviure amb naturalitat amb la tecnologia per tal de liderar la transformació digital.

Tots els canvis disruptius que vénen tenen a veure amb una immersió amb noves eines i formes de fer que canviaran la mentalitat de la societat, els processos i la forma que tenim de relacionar-nos; heus aquí la transformació digital. És per això, que la DPP hauria de convertir-se en una **Direcció Pública Digital Professional**, DPDP o com l'hem batejat en aquest treball: **DP2.0**.

Tot i tenir una personada candidata idònia per a la DP2.0, quan s'incorpori a la seva organització es trobarà lligada de mans i peus. No tindrà les eines, els mecanismes o els processos interns necessaris per implantar canvis. El nivell immediat de subdirecció i de comandaments, resistent a qualsevol canvi i defensors de la inèrcia, podran frenar les noves propostes, que alhora xocaran amb les restriccions de les múltiples normatives de funció pública, que no permeten ni entenen els canvis.

I és per això que aquest projecte pretén proposar una nova forma d'organització del treball dins de l'Administració pública, ignorant el marc actual i usant el DP2.0 com a motor de canvi. Es planteja un sistema d'organització amb l'objectiu de fer veure les necessitats reals, tot remarcant que el canvi és possible i que si no es du a terme és per un pensament limitant de l'alta direcció. La falta avui dia del teletreball, el foment de la intraprenedoria¹⁴, l'avaluació del rendiment amb les seves implicacions o un tractament just -que no igualitari- dels empleats públics mostren aquesta por als canvis dins de l'Administració.

El desplegament de la DPP és una condició necessària però no suficient. L'avantprojecte de la Llei de la DPP es queda curt per aconseguir la eficiència i la racionalització a l'Administració; requereix entendre l'entorn actual, les necessitats dels ciutadans i fixar l'objectiu de crear una nova cultura dins de l'Administració per afrontar els reptes.

¹⁴ La intraprenedoria com a sistema on les organitzacions promouen que els seus treballadors creïn, desenvolupin, proposin noves maneres de fer o de funcionar que milloren l'organització. **Mejias, J.** (2012). *Intraemprendimiento, clave en el futuro de la empresa*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de <http://javiermejias.com/blog/2012/10/intraemprendimiento-futuro-de-la-empresa-emprender/>

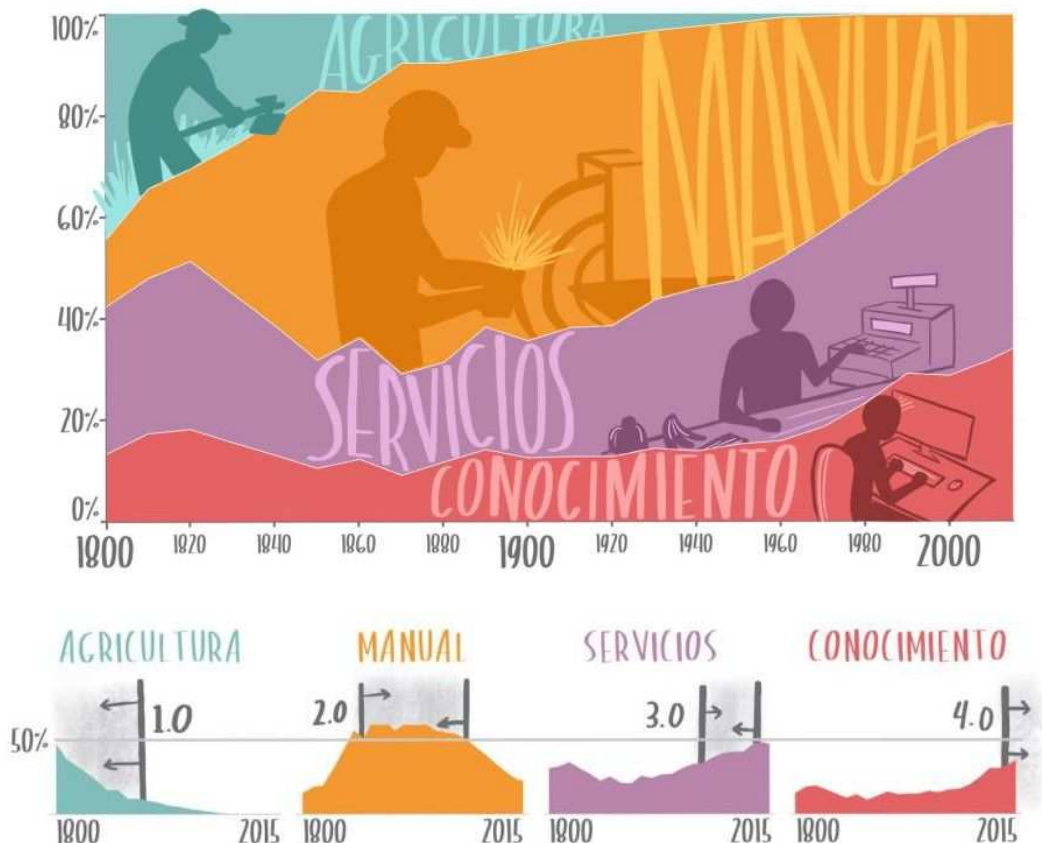
4 GESTIÓ DE PERSONES AL SEGLE XXI

4.1 L'ENTORN ACTUAL

4.1.1 Quarta revolució industrial

Durant la primera revolució industrial, de finals del segle XVIII fins a principis del XIX, la gran transformació va ser la mecanització de l'agricultura i la producció a través de mitjans mecànics de tracció hidràulica o vapor. Entre 1870 i la Primera Guerra Mundial es va produir la segona revolució, protagonitzada per l'expansió de l'ús de l'electricitat, les bombetes, la ràdio i l'automòbil de combustió interna entre d'altres. La tercera revolució, vinculada a l'aparició dels elements intel·ligents o Època Digital, va sorgir en els darrers 30 anys del segle XX i va impulsar l'aviació, l'era espacial, l'energia atòmica, la cibernetica, els ordinadors personals i les tecnologies de la informació a través d'internet. L'automatització de la producció va provocar l'augment dels serveis.

El 2016, en l'escenari del Fòrum Econòmic Mundial, es va anunciar la **quarta revolució industrial**, la del coneixement, basada en l'aplicació d'internet a tots els productes de la indústria (internet de les coses, IoT), la transformació digital, la tecnologia de la informació, els dispositius intel·ligents connectats al núvol i l'adaptació de tots els serveis pensant en un client global però personalitzat. La característica més evident d'aquesta quarta revolució, degut a la seva pròpia realitat digital, és la rapidesa d'implantació i expansió, cosa que fa que s'hagi presentat d'una forma més disruptiva que totes les revolucions anteriors.



Nota: Quarta revolució industrial. ¹⁵
 Font: Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

¹⁵ Palomo, A.G. (2017). *Guía rápida del Trabajo del futuro*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de http://elpais.com/elpais/2017/04/28/planeta_futuro/1493380973_534460.html

A data d'avui encara no en coneixem les conseqüències ni la direcció cap a on anem, però és evident que l'agricultura, les competències manuals en les fàbriques i l'aplicació dels serveis per intermediació es van quedant enrere, tot deixant lloc a l'era del coneixement. La inclusió d'aquest nou model en la nostra societat demanarà el desenvolupament d'habilitats personals fins ara no valorades, com la flexibilitat, el treball en equips multidisciplinaris, la proactivitat i un ús creatiu de la tecnologia. Les feines rutinàries estan sentenciades a ser automatitzades, en pro de l'eficiència i en la cerca que el treballador sols realitzi tasques de valor afegit.

El mercat serà extremadament canviant, amb noves ocupacions que actualment no existeixen i on ràpidament les actuals quedaran obsoletes. Com a exemple, canvis que la societat ha adaptat molt ràpid, amb els seus conflictes inclosos, amb marques que fa uns anys no existien: Whatsapp, Amazon o Airbnb, s'han interioritzat i implantat amb tanta força que ara ens resultaria difícil o tal vegada impossible de tornar a etapes prèvies sense elles.

Un treball on els empleats seran a demanada, sense posicions fixes, sinó molt més flexibles, preparats per a encàrrecs concrets. El concepte d'oficina i els seus horaris també canviarà per adaptar-se a les noves necessitats; la tecnologia permetrà la mobilitat i l'accés sense limitacions a la informació que es requereixi en cada moment. També cal destacar que tot i que es crearan moltes noves professions i llocs de treball, no es compensaran tots els llocs de feina que es destruiran i això donarà lloc a una pèrdua massiva d'ocupació a la qual els governs hauran de fer front repensant tot el sistema de recaptació d'impostos i pensions.

En alguns països ja s'estan provant propostes com ara la **renda bàsica universal** (RBU) per a tota la població o la concentració d'hores laborals. Un cas concret el trobem a Finlàndia¹⁶ on, durant el període 2017-2019, s'està duent a terme una prova pilot en un poble de dues mil persones. En només 4 mesos s'han constatat reduccions del nivell d'estrès¹⁷ en la població finaesa. Però sense anar tan lluny, la ciutat de Barcelona¹⁸ acabava de guanyar un projecte finançat per la Unió Europa de 13 milions d'euros per provar durant dos anys quatre tipus de rendes d'inclusió; i el *think tank* del ministre d'Hisenda Cristóbal Montoro¹⁹ ha desenvolupat un model de renda bàsica de cost zero, és a dir, viable.

4.1.2 Competències del treballador

Actualment els llocs de feina es descriuen a partir de les tasques a realitzar i les competències del perfil requerit, com ara el conjunt dels coneixements, capacitats i habilitats. Dins de l'Administració es puntua el coneixement reglat, deixant la resta de competències per a una possible entrevista personal, degut a la pressió burocràtica d'avaluar totes les decisions. Això fa que la puntuació d'aquelles competències que no siguin certificables tinguin poc pes en els criteris de selecció administratius. Per fer-ne una breu descripció, tenim:

- **Coneixements:** adquisició d'uns conceptes teòrics diversos però sense intentar aplicar-los a les situacions pròpies de l'ocupació ni a la capacitació professional.
- **Capacitats:** qualitats més personals, innates o adquirides, abstractes (raonament, anàlisi, síntesis...) o concretes (autonomia, autoformació, cooperació, generositat...) pròpies de cada individu.
- **Habilitats:** destreses específiques per adequar els coneixements o capacitats a la realitat o necessitats, juntament amb el bagatge professional.

¹⁶Web:

http://www.elconfidencial.com/mundo/2017-01-03/560-euros-al-mes-finlandia-inicia-su-experimento-con-la-renta-basica-universal_1311460/

¹⁷ Web: <http://uk.businessinsider.com/finland-basic-income-less-stress-2017-5>

¹⁸ Web:

<http://www.eleconomista.es/economia/noticias/8397767/05/17/Barcelona-pondra-en-marcha-diferentes-formulas-de-renta-basica-a-traves-de-1000-hogares.html>

¹⁹ Web:

http://www.lainformacion.com/economia/Hacienda-financiar-Renta-Basica-Pedro-Sanchez-Montoro_0_1031598433.html

Es fa palès, doncs, que tan sols el coneixement no és suficient per desenvolupar-se plenament en el lloc de feina. És més, els coneixements es van perdent amb el temps degut a l'actualització, i al canvi de normatives, de procediments o als avenços de cada sector. Tot plegat ens fa adonar que val la pena emfatitzar la variable addicional de l'**actitud** per encarar els canvis del segle XXI. Les actituds o la predisposició a actuar vénen determinades pel conjunts de valors personals i col·lectius davant de les situacions o els escenaris. De nou, la cultura d'empresa influeix plenament en el desenvolupament del treballador, ja que, i tal com representa Victor Küppers²⁰, els resultats s'obtenen a partir de la següent fórmula:

$$\text{resultats} = [\text{coneixements} + \text{capacitats} + \text{habilitats}] \times \text{actitud}$$

És a dir, que per molts coneixements, capacitats i habilitats que tingui un treballador, si no té l'actitud que pertoca els resultats no seran mai els desitjats. I sota la pressió dels grans canvis com els que vénen, es requereix una actitud implacable i una ment oberta per adaptar-s'hi i canviar la cultura administrativa, l'empresa, les tasques i sense oblidar-nos, a un mateix.

4.1.3 Recursos humans

En els darrers anys s'està debatent si la funció de recursos humans hauria de posar l'èmfasi **en recursos o en humans**, arran de la publicació de Bolton²¹. Sense deixar de banda que les organitzacions funcionen en clau d'eficiència, i tan sols poden fer-ho si optimitzen tots els seus recursos per aconseguir avantatges competitiu, els reptes futurs exigeixen posar el punt de mira en el concepte d'humans.

Però remuntant-nos als orígens, el que avui dia anomenem recursos humans és el resultat d'un procés evolutiu on cada país ha avançat de manera diferent, depenent del seu nivell d'industrialització, règims polítics o desenvolupament econòmic. Els orígens els podem trobar a l'Anglaterra de finals del segle XVIII durant l'època d'industrialització, la qual dona lloc a la concentració de llocs de treball, i que atrau la gent del món rural; en aquest context apareix, per primera vegada, la figura dels **encarregats del personal**. El creixement de la mida de les empreses i la seva complexitat requereix, cada cop més, una especialització per les tasques administratives de planificació, organització i control.

Les pèssimes condicions de treball i la manca de drets que avui considerem bàsics (il·luminació, ventilació, salubritat, descansos i vacances...) van fer que moltes empreses emprenguessin iniciatives per millorar les condicions dels treballadors. A inicis del segle XX es va crear la figura de l'**encarregat de benestar** amb l'objectiu que detectessin els problemes dels treballadors en les fàbriques de producció i proposessin solucions a la direcció.

Acabada la Primera Guerra Mundial i amb una realitat d'empreses de mida i complexitat major, es va repensar l'organització del treball per a millorar la producció en termes de quantitat i qualitat. El principi d'**estandardització** de Taylor va establir tot de mètodes i procediments per a la producció en massa. Cal destacar el disseny del treball per tasques i la selecció del personal més adient per a cada lloc, format per realitzar les tasques eficientment, així com els incentius de pagament per producció, amb un objectiu clar d'eficiència i rendiment, vetllant sempre pels interessos de l'empresari.

La preocupació pels problemes com la fatiga, la monotonia i la manca de motivació del personal de les fàbriques va promoure el desenvolupament i el descobriment de les **ciències del comportament** sota l'anomenat **moviment de les relacions humanes**. Encara sota els principis d'estandardització es va dur a terme l'experiment de Hawthorne²², entre els anys 1927 i 1932, per trobar el nivell d'il·luminació adequat per a una producció òptima. No es va observar que el rendiment dels treballadors variés en funció de la il·luminació, però per casualitat es va detectar que variava en aquells grups que havien estat escollits per fer la prova, posant de rellevància el sentit d'orgull dels participants, el treball en grup, etc.

²⁰ Küppers, V. (2013). *Actitud*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de.

<https://www.youtube.com/watch?v=nWeclwtN2ho>

²¹ Bolton, S. (2007). *Searching for the Human in Human Resource Management*.

²² Valverde Aparcio, M; Tatiana Gorjup, M. i Calabuig Córcoles, D. (2014). "La funció de gestionar persones: què és?, d'on ve?, on va?". A: *Persones i organitzacions*. Barcelona: UOC

Es va arribar a la conclusió que els treballadors no sols rendien per la retribució, sinó que hi havia també altres intangibles i necessitats intrínseques com la motivació personal. Era important el reconeixement de la feina de cada individu, així com el sentit de pertinença, i s'havien de valorar les relacions entre els grups informals que es creaven dins de cada organització. Això va donar peu a la **gestió de personal** en les polítiques de selecció, formació i sistemes de remuneració per aconseguir la motivació dels treballadors, malgrat eren titllats d'idealistes.

Coetàniament, als anys trenta, es va crear la figura de **cap de personal** associada al directiu de recursos humans, amb l'objectiu de fer complir les normes i reglaments de l'empresa. Dedicats a tasques administratives clàssiques, com ara la gestió de contractes, el control de presència i la correcció disciplinària, aquest era un paper ben allunyat del desenvolupament incipient que estaven aportant les ciències del comportament. El poder que van anar adquirint els caps de personal va créixer en detriment de les decisions que fins aleshores havia pres la línia dels comandaments de producció, allunyant les directius que rebia el personal de les estratègies de l'empresa.

Acabada la Segona Guerra Mundial, arreu dels governs d'Europa occidental, amb l'excepció de la dictadura d'Espanya, es creen uns nous marcs legals de relacions laborals. Es desenvolupen els drets dels treballadors emparats en normatives de nivell estatal externes a l'empresa, i es crea la figura d'**administrador de personal**, afegint l'especialització en l'àmbit jurídic.

A partir dels anys 60, s'expandeixen les diferents pràctiques i activitats relacionades amb el personal fins a convertir-se en veritables polítiques empresarials. El departament de personal és una branca més de l'empresa encapçalada pel **director de personal** com a professional format en gestió de personal. En aquesta època creixen les escoles de negoci atenent a la demanda de les àrees funcionals de les empreses amb les noves complexitats existents.

Cap a finals dels anys 70 es desenvolupa a Estats Units el concepte de **gestió de recursos humans**, que no arriba a Europa fins a meitat de la dècada dels 80. Els principis que regeixen aquest canvi són la necessitat de la qualitat total, donada la competència internacional, models d'organització més descentralitzats i una major creença que la satisfacció dels empleats és necessària per tal d'aconseguir una major eficàcia. Patint d'aquesta concepció es van fer les següents assumpcions:

- Els treballadors són recursos valuosos en els quals s'inverteix, no són un cost a suportar.
- Totes les estratègies de gestió de recursos estan alineades amb l'empresa i els seus objectius
- La cultura de l'empresa té influència en els seus propis resultats i s'haurà de canviar quan no s'obtinguin els resultats desitjats.
- Es cerca aconseguir l'objectiu òptim a través del compromís dels treballadors a llarg termini i no des de la seva obediència.

Finalment, cal remarcar que no es van igualar les polítiques de gestió de recursos humans de les empreses privades a Espanya amb les de la resta de països europeus fins a la dècada dels anys 90. Paral·lelament, les **Administracions públiques**, sense la pressió de la competitivitat de les empreses privades, es van centrar en un pur procediment burocràtic de marcatges i presencialisme, deixant de banda tot el que feia referència a motivació, ambient laboral o cultura d'empresa.

A poc a poc anem veient que tots els canvis, a curt i mitjà termini, es centren en avaluar l'interior de l'organització. L'avantatge competitiu de qualsevol empresa s'origina en les capacitats d'utilitzar els seus recursos, però en la societat del coneixement es requereix que els recursos puguin afegir valor o siguin difícils d'imitar o substituir per tal d'aconseguir generar la diferència. El talent de les persones serà doncs, allò que determinarà les empreses del futur.

A partir de la publicació de Bolton (2007) sorgeix una corrent molt més humanista de l'experiència de les persones en la seva participació en l'empresa, proposant prioritzar el benestar dels treballadors com a premissa de la gerència. Tanmateix, les rescissions i les crisis econòmiques, sense obviar la competitivitat a través del baix cost dels països asiàtics, han portat a moltes

empreses a una situació crítica els darrers anys, durant els quals han hagut de fer prevaldre la supervivència del negoci per sobre del benestar del treballadors.

Tot i això, i des de 2010, per enfocar la gestió de les persones es proposa fer una aproximació a través de la **gestió del talent**. Cercar dins l'empresa aquells treballadors clau que poden potenciar el negoci pels seus coneixements o habilitats i invertir fortament en ells per atreure'ls, desenvolupar-los i retenir-los. L'objectiu és generar un compromís entre l'empresa i aquests treballadors en una cultura organitzativa on ambdós encaixin. No està clar però, com cal gestionar el personal d'aquesta mateixa empresa que no sigui considerat talentós, i quines poden ser les conseqüències d'una política diferenciada entre els mateixos treballadors.

4.1.4 La necessitat del funcionari

La Generalitat de Catalunya i el seu sector públic²³, a data de 2015, tenen 201.079 empleats públics dividits entre alta direcció (579), funcionaris (113.640), interins (36.628), laborals indefinits (38.412) i laborals temporals (11.802). Sumant-hi l'Administració local (90.892) i les universitats (23.865) el personal de l'Administració pública catalana està format per 316.483 persones.

La figura del funcionari va representar durant el segle XX la salvaguarda dels drets dels ciutadans, sota la visió d'imparcialitat, objectivitat i neutralitat política. La seva inamovibilitat en el càrrec no és un privilegi sinó que respon a una garantia funcional davant els vaivens polítics i les pressions internes. Però la deixadesa del cos i els canvis en la societat fan replantejar-ne la seva utilitat.

El 2013, la Generalitat de Catalunya, a petició de la llavors vicepresidenta del Govern, Joana Ortega, va encarregar un informe sobre la reforma de l'Administració pública. L'informe, encapçalat pel catedràtic Guillem López-Casanovas, remarca la necessitat d'una Administració "més eficaç, eficient, transparent i que rendeixi comptes", molt més professionalitzada i que consideri el ciutadà el seu client. Entre d'altres propostes, el document reclama que tan sols hi hagi funcionaris en llocs que requereixin l'exercici de l'autoritat, com ara la policia, els inspectors o els qui atorguen llicències. Es recomana la resta de feines siguin realitzades per personal laboral amb contractes indefinits, però no vitalicis com els funcionaris.

La proposta continua per una internalització de la intel·ligència i una externalització del tràmit, reservant llocs en l'Administració per a tasques de valor afegit i aquelles funcions necessàries per a contractar, supervisar i gestionar els serveis públics a través del mercat. I finalment proposar descartar el mètode de selecció de personal actual, que avalua principalment les capacitats memorístiques, i també defuig dels salaris uniformes per a tothom, afegint-hi paràmetres de mèrit i flexibilitat.

Si bé és cert que el funcionari ha estat un pilar de l'Estat, aquest informe constata que, avui en dia, la inamovibilitat del funcionari ja no és necessària de forma generalitzada. No tant perquè la classe política²⁴ hagi canviat sinó perquè **amb la tecnologia actual el rendiment de comptes a la ciutadania i la transparència del model de govern obert²⁵ és molt més efectiu** que la salvaguarda del funcionari.

El que es proposa, doncs, és un canvi de paradigma en la tasca de l'empleat públic: de completar expedients i ser garant dels drets (s. XX) a interactuar amb la ciutadania (s. XXI) en un model obert i transparent. Eliminar els buròcrates de l'Administració parapetats darrere de la taula o els papers, per tal de tenir personal amb una mentalitat d'oferir serveis i solucions a la ciutadania²⁶.

4.2 REPENSANT ELS PUNTS CLAU

²³ Web: <http://analisiocupaciopublica.gencat.cat/>

²⁴ Torres, S. i Vallès, R. (2017). *Herois*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de <http://www.ccma.cat/tv3/alcanta/30-minuts/herois/video/5667089/>

²⁵ Vídeo explicatiu de què és el govern obert de set minuts de durada **Xarxa d'Innovació Pública** (2013). *Govern obert*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de <https://www.youtube.com/watch?v=RPsvvbd80xU>

²⁶ Com a exemple del que no hauria de ser l'Administració: la vuitena prova d'Astèrix a **la casa que fa tornar boig**. Astèrix i les 12 proves. Web: <https://www.youtube.com/watch?v=rKCMdIRGXHs>

4.2.1 Talent

Existeixen diferents tipus de treballadors: el perfil estrella, on el fracàs a curt termini no afecta gaire perquè el projecte a llarg termini compensa (innovadors); el perfil guardià, on l'èxit es regeix en evitar el fracàs a curt termini pels impactes que té (manteniment de servidors); i soldat ras, que té per objectiu fer les tasques diàries correctament (autoritzacions i llicències), ja que les feines són previsible i és difícil fer-ho molt bé o malament. La diversitat de les tasques de l'Administració fa que tots tres perfils siguin necessaris.

Els perfils dels treballadors s'hauran d'adaptar a les tasques. Els coneixements es poden adquirir, i les capacitats i habilitats depenen de l'experiència, però el treballador talentós és aquell que les combina de forma òptima i afegeix una bona actitud per solucionar l'encàrrec.

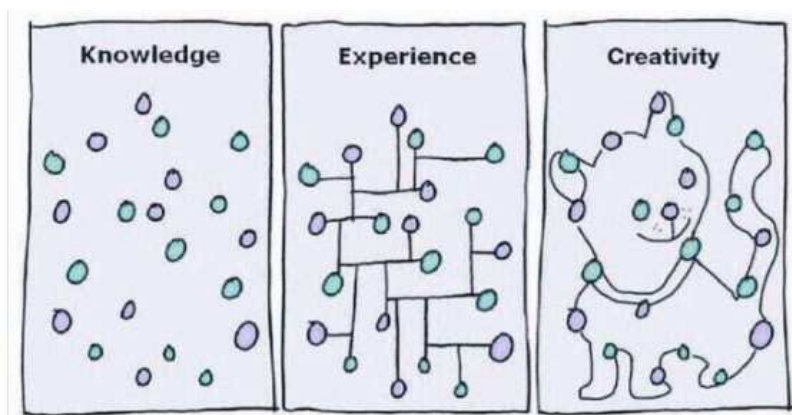
Però en canvi, el procés burocràtic iguala i enrasa els treballadors de manera que els uniformitza tots al perfil de soldat ras, potenciant l'estandardització de les tasques. Qualsevol variant del treball que es proposi és frenada i el desgast del temps porta a una pèrdua d'actitud. No és que no hi hagi gent talentosa a l'Administració, és que no se la deixa aflorar.

També influeix la por de molts caps per conservar el seu estatus, que no fan més que rodejar-se de gent mediocre per mantenir la jerarquia. A la part baixa de la cadena, es troben els tècnics competents que treuen la feina, però que estan collats per caps mediocres que limiten el seu creixement. I això és un problema per a l'organització, que no té cap possibilitat d'èxit si no hi involucra el seu talent. Tant a nivell tècnic i directiu com polític, s'apunta al desastre i a la confrontació amb la societat del segle XXI.

El talent permet repensar els processos de forma creativa, replantejar-se el perquè, afrontar les decisions incertes amb confiança o crear nous escenaris per a problemes enquistats. Tot això fins ara no era necessari dins de l'Administració ja que les tasques eren previsible i els projectes es planificaven, però els canvis que vénen requereixen replantejar-s'ho tot i per això es necessita el bo i millor de cada treballador.

És un error comú de moltes empreses **confondre bon treballador amb talent**. Un bon treballador és aquell que desenvolupa la seva feina d'acord amb les instruccions, un nivell de qualitat i en el temps previst. Per contra té talent aquell qui aporta un valor a les tasques que ja estan definides per procés i resultats.

Per fer sorgir el talent s'ha de generar espai per a la creativitat, per repensar les incerteses i tenir una mirada més àmplia del problema. Les cadenes de muntatge ja estan automatitzades, per tant tinguem i potenciem sense por els treballadors perquè donin el màxim de si mateixos. I això no s'aconsegueix sols amb les persones, s'ha de generar l'espai i les circumstàncies per fer-ho aflorar. S'ha de plantejar al treballador el repte a resoldre, no la solució que es vol.



Nota: Knowledge. Experience. Creativity. Vicent Gasperz (2016)
Font: Internet (<http://vincentgasperz.com/en/knowledge-experience-creativity/>)

En 10 anys el 75% dels treballadors dins de les empreses seran mil·lennistes. Aquesta generació de nascuts després del 1980 són nadius digitals i tenen una aproximació molt diferent als reptes

professionals. Hem d'evitar a qualsevol preu que la cultura administrativa actual els mati la creativitat i els impedeixi desenvolupar el seu potencial. Ells són el talent del futur, i no hi ha cap recepta màgica que expliqui com gestionar-los. Hem d'aprendre a experimentar amb formes de treball més àgils i fomentar la transformació digital.

4.2.2 Innovació

Diuen que l'Administració és el motor de la innovació del país. Fals. Si no potenciem el talent dins les organitzacions, com es pot innovar? Estem acostumats a mesurar-ho tot, ens encanten les mètriques i els rànquings. Però, com es mesura la creativitat o la innovació?

Hi ha dues grans dificultats per innovar dins de l'Administració. Per una part la **gestió del risc** en organitzacions creades perquè tot sigui previsible. Gestionar el risc amb diners públics té un plus de responsabilitat, però s'ha d'assumir que no hi ha innovació sense risc. Per altra banda, també influeix la **gestió del fracàs**, quelcom habitual si s'innova, però poc tolerat en entorns polítics o mediàtics. Ambdós punts requereixen d'un canvi de cultura previ abans que l'Administració es pugui considerar innovadora; altrament, es continuarà amb la innovació de molt baix valor que es fa ara i que es ven com un gran èxit.

Què hem fet a l'Administració perquè els treballadors perdin la curiositat, la imaginació, la creativitat, la flexibilitat? La creativitat, com la innovació, no pot sorgir del dia a dia quotidià, sinó d'espais que despertin sentits llargament adormits. L'Administració, amb la seva cultura vigent, limita les capacitats dels treballadors i els encaixona. S'ha d'estimular el pensament crític positiu i la passió, deixant espais temporals per fer desenvolupar qualsevol idea que no tingui a veure amb el lloc de feina directe.

La capacitat d'innovar els pot semblar a algunes persones un requeriment exòtic, però resultarà una de les característiques bàsiques de l'empleat públic del futur. És la imperiosa necessitat de qüestionar-se tot i erradicar el conservador i costós discurs de "sempre s'ha fet així", fent aflorar el talent intern de les organitzacions. Com diu Xavier Marcet "*sense compromís no hi ha innovació, perquè la innovació no deixa de ser un pacte amb el futur*".

Com a organització s'ha de tenir una visió de cap a on anem, per fixar recursos i objectius. Estratègia ha estat sempre igual a planificació. Però el món està canviant més ràpid que la planificació que puguem definir. **Necessitem ser més àgils**, per internament adaptar-nos als canvis externs. La innovació és la nova estratègia i requereix de noves metodologies i formes de fer; una d'elles és la coneguda metodologia *agile*, basada en desenvolupaments iteratius i incrementals de molt curt termini.



Nota: Fermin Cerezo "No es improvisar. Es no necesitar saberlo todo y tenerlo previamente definido antes de moverse. Para cuando lo tienes, el entorno ha cambiado"
Font: Twitter (<https://twitter.com/FerminCerezo/status/847685448818282497>)

L'organització tradicional es reflecteix en els organigrames de l'estructura jeràrquica, però sols representa la realitat formal. La idea de la innovació sorgeix de les relacions entre persones

connectades en xarxa, en converses informals. La innovació NO és un departament aïllat, no és un encàrrec a desenvolupar o una línia que s'ha de portar hermèticament des de Direcció. És important destacar que la innovació tampoc és una idea, sinó la implementació de la idea que permet fer el treball millor, de forma més eficient i més àgil. La innovació no està destinada únicament a grans projectes de recerca, sinó a poder replantejar i millorar qualsevol procés o tasca tant dins l'organització com externament.

Com diu Netflix²⁷: “**Context! No control!**”, fent referència que el que s'ha de generar és el context perquè qualsevol ciutadà, treballador o empresa pugui lliurement aportar una idea i algú altre recollir-la i proposar-ne la solució. Els elements clau per a tenir una innovació efectiva són:

- Les idees són clau, però s'han de convertir en resultats
- Descentralitzar les decisions en els equips innovadors, però centralitzar les decisions sobre els objectius i valors que l'empresa defineixi com el seu ADN.
- Deixar llibertat d'actuació als intraprenedors de la innovació dins l'empresa (nodes).
- La innovació no és una estructura, és quelcom flexible, líquid, transversal a les jerarquies i mutable en el temps i les persones. És una intel·ligència col·lectiva.
- Crear les condicions perquè apareguin les idees innovadores i deixar camp lliure als *early-adopters* (usuaris primerencs). No és un tema de donar formació ni de decidir qui lidera la innovació.
- La intraprenedoria és un requisit, s'ha de fomentar i cercar gent amb talent per crear equips multidisciplinaris i transversals.
- Hi ha gent amb mentalitat i actitud molt innovadora i altra que no. No es pot tractar per igual a tothom, com tampoc descartar a ningú que hi vulgui participar, ja que una bona idea o una necessitat pot sortir de qualsevol treballador.
- S'han de repensar els llargs programes d'implantació. Començar per petits serveis operacionals, *learn by doing*, i anar afegint funcionalitats només quan siguin sol·licitades pels usuaris finals
- I sobretot, la innovació és quelcom que es pot fer ja!

Cert és que la innovació aporta canvis, i que ràpidament apareixen els **anticossos de l'Administració**. Resistències al canvi que apareixen normalment en veure amenaçada la seva posició dominant d'un procés o el control del seu regne de taifa creat sobre unes dades. Grups enrocats, que a qualsevol preu defensaran la seva posició personal sense veure més enllà del guany comú, i amb els quals el desgast personal i la pèrdua d'energia és enorme. Aprofitant la curta durada dels lideratges dels directius, els sectors més reaccionaris de les altes burocràcies aprofiten per alentir, paralitzar i desactivar els processos de transformació i reforma engegats. Els treballadors, per si sols, no han d'enfrontar-se a aquestes problemàtiques i necessiten de la cooperació d'una Direcció duradora.

Fer quelcom innovador dins l'Administració és tan fàcil com crear un **concurs d'idees** dins un departament, fer les propostes de millora sota un pseudònim i oferir com a premi que a la proposta seleccionada se li facilitaran recursos per a desenvolupar-la. Darrere d'aquesta proposta no hi ha més dificultat tècnica o tecnològica que la voluntat d'un alt directiu en fer-ho. I no és una proposta, és una cosa que ja s'ha fet almenys un cop a l'Administració²⁸: i la d'idees bones que van sorgir! Però anem més enllà, perquè no fem el dia de la intraprenedoria a l'Administració?

²⁷ **Hastings, R.** (2009). *Netflix culture: Freedom & Responsibility*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de. <https://www.slideshare.net/reed2001/culture-1798664>

²⁸ **Graells, J.** (2017). *1 Concurs d'Idees de la DG d'Atenció Ciutadana*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de. <https://generalitat.blog.gencat.cat/2017/01/13/s-de-la-dg-datencio-ciutadana/>

La innovació no necessita ni reglaments ni grans comitès. Es necessiten equips d'experts, amb impacte transversal, ben connectats amb els objectius de l'empresa, apassionats i compromesos. Es requereix de gent amb talent i mentalitat innovadora; estructures lleugeres, flexibles i molt de lideratge, ja que el que s'ha de fer és un canvi de cultura i de forma de treball.

4.2.3 Lideratge

Volem partir de la idea que la correcta direcció de persones no és en absolut una tasca fàcil i ha d'anar molt més enllà d'un simple procés d'estandardització o d'uns indicadors de rendiment. Els encarregats de dirigir han de saber que qualsevol tecnologia es pot copiar, és patentable o exportable, però al mateix temps entendre que les persones són úniques i canviants al llarg del temps. S'ha de saber liderar a la gent coneixent i potenciant les seves diferents qualitats, com ara la comunicació, la presa de decisions o la sensibilitat per afrontar proactivament els conflictes i superar l'ambigüitat.

Però si el lideratge, que s'espera de l'alta direcció, no ha de deixar de ser desitjat i motivat entre els treballadors. **El lideratge²⁹ és l'habilitat de convèncer** els altres perquè busquin amb entusiasme l'assoliment dels objectius definits, creant equip i **generant motivació**. Entenguem que la direcció de l'organització és principalment la planificació, gestió de recursos i presa de decisions, i aquestes no són efectives fins que el líder no n'estimula l'avanç. El lideratge és quelcom que surt informalment dins dels grups de treball però que, per desgràcia, es troba escapçat per una jerarquia imposada, que actua per mitjà del comandament i l'ordre.

Com diu Peter Drucker³⁰, gran pensador de la gestió moderna, "*gestió és fer les coses correctament. Liderar és fer les coses correctes*", fent referència als dos perfils principals, la **direcció clàssica eficient** i el lideratge innovador. El primer és detallista, metòdic i disciplinat, amb l'objectiu ineludible d'executar l'estratègia marcada. En canvi, el **lideratge innovador** pot imaginar-se nous escenaris i orientar canvis optimitzant l'estratègia i arrossegant a l'organització. Sempre és necessari i valuós tenir varietat de perfils perquè les tasques són diverses, però si en èpoques anteriors predominava la direcció eficient, els nous reptes incerts demanen un lideratge innovador.

Hem de tenir en compte però, que aquest lideratge no ha de ser sols de l'alta direcció, sinó que s'ha d'apoderar dels treballadors perquè exerceixin també aquest rol. Això no vol dir menystenir l'alta direcció o deixar al seu lliure albir els empleats, sinó apoderar-los amb més llibertat de decisió, donant-los major responsabilitat i compartint el rendiment de comptes. Recordant sempre que el lideratge no és ordenar que es vol obtenir sinó atorgar llicència a les persones per a resoldre els problemes.

Encara que les principals qualitats i competències per ser líder es poden aprendre, és un procés profundament marcat per l'assaig i l'error i, per tant, ple d'encerts i errors on l'experiència, juntament amb el caràcter de la persona, creen i modelen el líder. I són exactament aquests errors els que la cultura administrativa no admet a dia d'avui i, per tant, és aquí on s'ha de forjar el canvi per tal de permetre els errors sempre que s'aprengui d'ells.

S'ha de tenir en compte que els caps i directius també són humans i tenen les seves pròpies característiques pròpies, com per exemple, ser molt perfeccionistes i no saber delegar, no acceptar crítiques o tendir cap a l'ús de l'autoritat degut a la pressió del càrrec. L'ego personal o la necessitat d'acumular medalles mai ha de prevaldre per sobre del valor de la feina aconseguida o el clima laboral. Els treballadors han d'entendre, i també els directius, que l'aprenentatge ha de ser en ambdues direccions i que els tècnics també poden formar, corregir o millorar als caps, sense considerar-ho una transgressió de l'ordre jeràrquic.

La realitat és que sobren caps autoritaris i falten líders i treball en equip. S'ha de saber tractar als empleats com persones adultes i escoltar el que tenen a dir sobre els processos de l'empresa. Com diu Stephen Covey: "*escolta amb la intenció d'entendre, no amb la intenció de respondre*".

²⁹ Guerras Martín, L.A. i Navas López, J.E. (2013). "Implantació de les estratègies i selecció d'estratègies". A: *Direcció estratègica*. Barcelona: UOC.

³⁰ Ballart Hernández, X. (2013). *Gestió pública I*. Barcelona: UOC.

El lideratge ha de crear un entorn facilitador, orientat als resultats però també a les persones, sota la premissa d'un aprenentatge permanent.

Del líder, sigui directiu o no, el que se n'espera és que disposi de **la mentalitat de servei** als altres, influeixi per la seva manera de ser, tingui clara la diferència entre urgent i important, posseeixi una visió clara i inspiradora, comuniqui de forma apassionada i gestioni per mitjà de la confiança i no del control; que sigui capaç de fixar reptes, no resultats, establint el què i el quan, però no el com.

Per tant, a dia d'avui, l'objectiu principal que ha d'assolir l'Administració és reduir l'estructura organitzativa convertint-la en una jerarquia simple amb pocs directius, permetent que el lideratge sigui flexible i roti entre les empleats en funció de les necessitats de les tasques en cada moment. A propòsit de com definir aquesta organització ja en parlarem més endavant en aquest treball.

4.2.4 Felicitat del treballador

Prenguem com a exemple l'empresa catalana Cyberclick, la qual aplica el que anomena *Semàfor de la Felicitat*. Cada dia el treballador respon un petit qüestionari en menys d'un minut amb les quatre preguntes següents: "En quin estat d'ànim has arribat avui?", "En quin estat d'ànim te'n vas avui?", "De l'1 al 4, quant t'ha agradat el que has fet avui?" i "Si vols fer algun comentari, aquí tens un espai".

L'escala de tres colors va del vermell, passa pel taronja i arriba al súper verd. El verd en si mateix no està inclòs ja que és el valor per defecte; si la persona està bé no cal que respongui l'enquesta. Només ha de respondre quan ha succeït alguna cosa que l'ha fet molt feliç o ha sorgit algun problema, tot encoratjant els treballadors a ser més conscients de si mateixos i ser sincers.

Entre altres exemples³¹, l'empresa Amazon, davant les queixes internes sobre les condicions laborals, va desenvolupar l'any passat l'aplicació de bigData *Amazon Connections*. Aquesta aplicació recull aspectes com la satisfacció laboral, el lideratge o la formació dels treballadors i creua les dades amb tota la informació interna de l'empresa. Les respostes dels treballadors no són anònimes però només els responsables del projecte tenen accés a elles per tal de poder generar informes agregats per a l'alta direcció.

Els dos casos anteriors, que no són generalitzables en el sector privat, posen de manifest una nova tendència a valorar cada cop més el treballador com un actiu i no com un recurs. L'Administració per contra, ni s'ha plantejat ni el com i ni el perquè avaluar la felicitat dels seus treballadors. Us podeu imaginar els resultats que tindria fer-ho dins l'Administració? Tecnològicament no és un problema i amb un Google Drive es pot aconseguir sense cap inversió.

Per què no es fa? No hi ha interès en saber l'estat de la felicitat del treballador? La felicitat és un indicador clau per assolir un bon ambient laboral, aconseguir la motivació i tenir una bona actitud. Clarament la falta de lideratge porta a afrontar els problemes sols quan aquests s'han fet tan grans que difícilment tenen ja solució.

Les respostes a les preguntes anteriors són clares, perpetuades i afavorides per la pròpia cultura de l'Administració pública, que se sent còmoda alimentant la jerarquia. Ho fa per conservadorisme i per por a la manca d'una direcció clàssica, pel fet de no creure que pugui haver-hi eficàcia sense comandament.

Així doncs, clarament fan falta gestors públics en el quadre directiu de l'Administració. Generalment s'ha col·locat el directiu per afinitat política, per proximitat personal o per pertinença al grup. Això porta a alguns errors com per exemple metges gestionant hospitals. Gent amb bona voluntat i vocació però sense la formació requerida per a la responsabilitat del nou càrrec de direcció, que acaba centrant-se en la feina tècnica que domina, i desatenent les seves obligacions com gestor i líder.

"Un alt càrrec va ser el primer a tenir internet dins de l'organització i, passat un temps,

³¹ Pich, I. (2016). *5 ejemplos prácticos de uso de Big Data en Recursos Humanos*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de <http://blog.talentier.com/5-ejemplos-practicos-de-uso-de-big-data-en-rrhh>

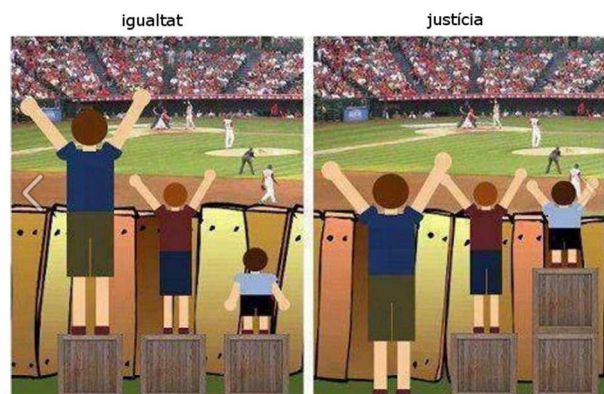
*va ser el primer a qui li van treure per fer-ne un ús excessiu segons les mètriques. Ningú va qüestionar mai quina relació tenia amb internet com a Cap de Premsa”
Escollat dins l’Administració*

Els caps han d’interactuar amb els empleats, més enllà de les tasques. Preocupar-se pel grau de satisfacció personal dins de l’organització, conèixer les seves expectatives de creixement i facilitar un entorn de confiança. S’han de poder tractar els dubtes o problemes existents i afrontar-los conjuntament, per evitar que es faci “crosta”. Al cap i a la fi, els problemes mai són tècnics, sempre són de caire humà.

*“Un càrrec intermedi es va quedar fins a la 1 de la matinada acabant un informe, i per les urgències, el dia següent poc abans de les 9h, ja tornava a estar a la seva taula. A les 10h va rebre una trucada tot dient-li que tenia malament els marcatges i que fes incidència per arreglar-ho. I que, si us plau, el proper cop el que havia de fer era baixar a mitjanit, fitxar sortida, esperar 1 minut per fitxar entrada i tornar a fitxar sortida quan marxés.”
Escollat dins l’Administració*

Cal tenir present que són molts i diversos els aspectes que poden alterar la felicitat. Recompenses injustes, por al fracàs, manca d’objectius clars, ambient negatiu, falta de creixement, col·laboració deficient, condicions de treball obsoletes, etc. La cultura administrativa actual creu que **aplicant igualtat obté justícia**, però **res més lluny de la realitat**. El que obté és una simplificació egoista de la gestió de personal fent-los passar a tots pel mateix raser.

Igualtat no significa justícia



Font: Internet. Origen desconegut.

Dins de les tasques dels treballadors hi ha marge per trobar **espais de llibertat responsable**, buits on interactuar entre sitges per provar coses. Ha d’haver-hi confiança ja que, a més capacitat de decisió, més motivació es té. A una part important dels empleats públics els agrada la feina que fan i el servei a la ciutadania. Hem de tenir clar, però, que no podem caure en l’autocomplaença, s’ha de ser rigorós i exigent i el rendiment de comptes s’ha d’aplicar a tothom. Per tant, res més fàcil que la transparència, l’exposició pública dels èxits i els fracassos, per tal d’evitar la rumorologia que tant de mal fa a les organitzacions.

És important destacar polítiques com les de Google amb els seus treballadors, on un 70% del seu temps el dediquen a fer les tasques principals, un 20% tenen llibertat per fer diferents activitats que tinguin a veure amb l’empresa i un 10% del temps poden fer qualsevol altra cosa que fomenti la creativitat individual o en grup. Sense anar tan lluny, tan difícil seria deixar a cada treballador una petita part del seu temps per a preparar i explicar què fa i a què es dedica de forma oberta i transversal?

D’aquesta forma es podrien realitzar **jornades d’intercanvi** amb altra gent que estigui interessada en la temàtica o fer-ho arribar al departament de comunicació per fer-ne difusió a les xarxes socials corporatives o a través de notes de premsa. Els treballadors de l’Administració fan molta feina de molt de valor, però concentrats i preocupats en fer que aquesta tiri endavant, s’obliden totalment de la importància d’explicar el que fan. Cal que entenguem que, realment, no hi ha gaire més coses que facin a algú més feliç que el fet que li reconguin la feina ben feta.

Tot pensant en els mil·lennistes, la felicitat també depèn d'altres intangibles com el treball per projectes, la gestió dinàmica del temps o polítiques de treball i mobilitat. La cultura del *bring your own device*, que permet portar els teus telèfons o ordinadors personals, més potents i útils que els facilitats per l'Administració, avui dia xoca amb un no rotund per part del sistema. I podria ser tan fàcil com facilitar targetes SIM duals, tenir polítiques no restrictives amb els maquinari extern o espais dins de l'Administració amb cobertura wifi.

“Poder instal·lar el Dropbox a l'Administració va costar més de nou mesos, ja que s'havia de concedir un permís especial per by-passar el proxy corporatiu i això impedia no poder comptar l'ús d'internet que feia aquell treballador.”
Escollat dins l'Administració

I no és que l'Administració no s'adapti als canvis, sinó que triga massa i va a remolc de la societat. Un exemple clar d'això el trobem en els plans del nou campus administratiu a la Zona Franca per unificar múltiples conselleries i més de 3.000 treballadors. Però d'aquest projecte com a empleat públic només en reps informació parcial a través de la premsa. L'Administració té una carència important de comunicació interna, a tots els nivells, sempre molt més pendent d'informar portes enfora que no pas els seus propis treballadors.

Òbviament si hi ha res que afecti més la felicitat i la motivació del treball és un mal ambient generat per **companys o caps tòxics**. Ja no tant per la seva acció directa, que pot ser limitada, sinó per la sensació que l'organització no fa res per canviar-ho o evitar-ho. Gent desmotivada o cremada, incompetent per a les responsabilitats que té o gent que crea climes de desconfiança contra altres companys per interessos propis són massa freqüents.

Per concloure, hem d'adonar-nos que aquesta gent, molts cops, té una doble personalitat, està ben valorada pels seus caps i és prou intel·ligent per saber-se rodejar de gent cautelosa de portar-li la contrària. Poden arribar a fer que la gent més valuosa per a l'empresa acabi marxant i es mantingui un ambient de mediocritat al seu voltant on l'empresa no interfereix. Però la toxicitat és **contagiosa** i és una cosa que s'ha de prendre molt seriosament dins qualsevol organització, perquè està en joc la felicitat dels treballadors, el seu rendiment diari i la cultura d'empresa.

4.2.5 Cultura organitzativa

L'èxit del negoci, repetir per inèrcia i eficiència el que funciona bé en l'empresa (produir, vendre, cobrar...) va creant-ne la forma de ser i sorgeix la cultura d'empresa³². La cultura d'empresa són les creences, valors i símbols àmpliament acceptats dins de l'organització i que porten a fer els actes espontàniament. Canviar una cultura d'empresa existent pot ser més difícil fins i tot que crear un negoci de zero. Un clar exemple el tenim amb l'empresa Kodak, que va crear la fotografia digital, però va fer fallida l'any 2010 per no va saber adaptar la seva estructura interna als canvis i mantenir per inèrcia el producte de fotografia analògica.

Com diu Peter Drucker, *“la cultura d'empresa menja estratègies per esmorzar”*. Implantar la transformació digital en qualsevol empresa és un dels reptes més grans però no per la tecnologia sinó per les persones de la pròpia companyia. **Canviar-ho és difícil**, perquè implica canviar el si de les persones, hàbits i rutines professionals, adquirides i impregnades al llarg dels anys. Moltes empreses basen el canvi cultural en la formació però és totalment insuficient.

Hem de tenir clar que una cosa és ser format, i una altra molt diferent és aprendre. La cultura administrativa vigent rau en treballar més eficientment i això implica perfeccionar-nos en el que fem, no en fer coses noves. Però què passa si les necessitats canvien? No en sabem, no estem preparats i tornem a la solució de la formació perquè l'Administració no sap plantejar-s'ho de manera diferent. No es necessita un pla estratègic, és tracta de demostrar el canvi a través de l'acció directiva, evitant tornar a les inèrcies quan les pressions o pors del dia a dia sorgeixen. Es necessita una direcció valenta que sigui capaç de desaprendre o una direcció nova que estandarditzi i inculqui els nous valors.

La cultura organitzativa és el centre sobre el qual pivoten les decisions i l'estil de l'alta direcció, l'actitud dels treballadors, el clima organitzatiu i les estratègies que s'hi van adaptant. Com en un

³² **Morales Gutierrez, A.C.** (2014). “Anàlisi cultural de les organitzacions”. A: *Organització d'empreses*. Barcelona: UOC

iceberg, hi ha una part visible i externa que tothom pot identificar, però sota la línia de flotació hi ha tot el pensament inconscient i implícit de l'organització. Una cultura forta crea marca i prestigi, i els treballadors parlen bé de l'organització on estan i se'n senten part.

S'ha d'entendre que la cultura organitzativa és la que amb el pas del temps porta la generació de confiança i responsabilitat entre els treballadors o que s'estableixi un sistema de control burocràtic; que flueixi la cooperació entre els equips de treball en detriment de les tasques individuals; a que es permeti al treballador poder prendre riscos i experimentar noves propostes; a que el lideratge i la comunicació siguin horitzontals o bé que el rang s'imposi. Per definir els valors de la nostra cultura és important respondre la pregunta: **què volem ser de grans?**

4.2.6 Selecció de personal

Una administració oberta i transparent, que vegi el seus **treballadors com consultors interns**, amb coneixement del projecte de què formen part, amb preocupació per trobar-li sentit al que fan i amb motivació per a la millora constant de l'organització i els seus serveis, necessita empleats públics que cuidin la seva marca personal: així doncs la selecció ponderarà molt més el bagatge i les recomanacions que no les titulacions. La selecció de personal ha de repensar la seva forma de fer per acabar tenint professionals que marquin perfil.

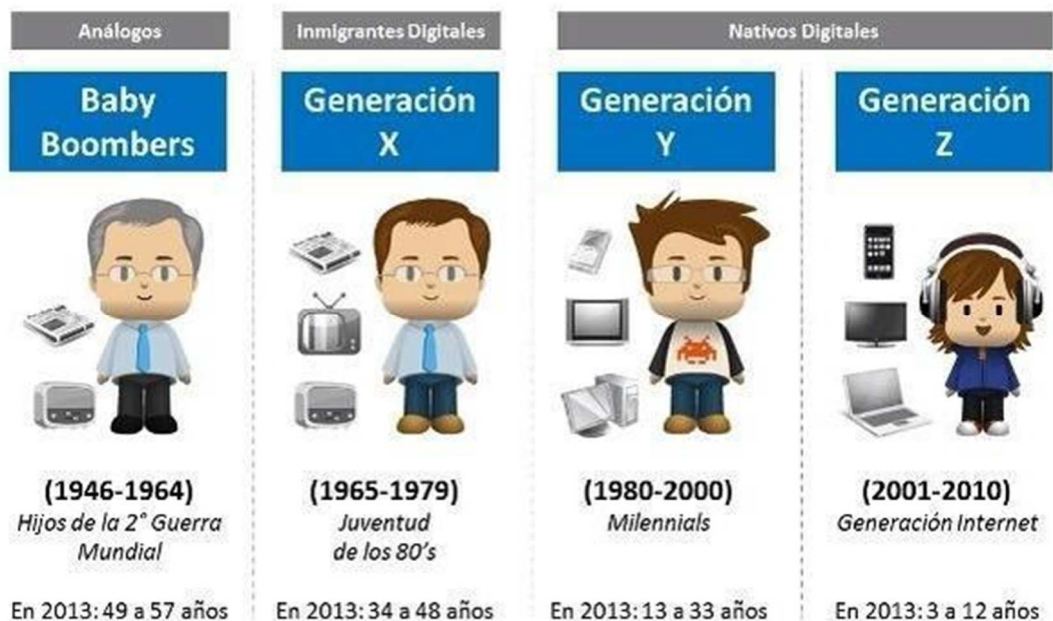
No és realista pensar que quant més rigorós i més exigent sigui el procés de selecció, millor serà el candidat escollit. En el model burocràtic anterior aquesta idea tenia certa lògica, però el perfil que requereix el segle XXI és el d'un **treballador flexible** i capaç d'adaptar-se als canvis. Hem de tenir en compte que les persones amb el temps canvien, per situacions personals o per noves inquietuds professionals, i pot ser que ja no responguin a les necessitats de la plaça que ocupen.

S'ha de repensar des del punt de vista que el treballador del futur no tindrà una relació estable i continuada sinó que serà més flexible i treballarà per encàrrecs. L'Administració i les empreses hauran de tenir una bossa de gent preseleccionada, on mèrits i competències es vagin actualitzant en temps real. Els encàrrecs s'encaixaran amb els candidats disponibles en aquell moment i s'establirà una relació contractual pels objectius, temps i retribució pactats. Un procés ràpid i automàtic recolzat per d'algoritmes.

El departament de recursos humans se li ha de canviar directament el nom a **Direcció de Persones**, i amb les tasques de parametritzar aquests algoritmes, però sobretot en centrar-se en el component humà i psicològic dels empleats públics en la realització de les tasques per a les quals han estat seleccionats. Un acompanyament per reforçar la cultura organitzativa de l'empresa, deixant pels caps tècnics la validació de les tasques o l'anul·lació de l'encàrrec al treballador. Un reclutament més fàcil i una avaluació continuada més exigent és clau per garantir que disposem dels treballadors amb el talent que es necessita.

Tant la selecció com l'avaluació dels empleats s'ha de dissenyar allunyant l'enfocament dels coneixements. Es pot recórrer a fer proves de simulació individuals o en grup, a casos pràctics adaptats a l'ús de la tecnologia vigent, a presentacions de projectes personals/professionals en relació amb el lloc a cobrir, així com a proves de coordinació en equip, proves que avaluin la implicació/voluntat de servei públic, etc. Només **cal voluntat d'innovar** i un cert grau d'imaginació.

És important destacar, però, que a curt termini, la selecció de personal té dues grans dificultats. La primera és com afrontar que actualment les Administracions tenen una edat mitjana per sobre els 55 anys i que en els propers 10 anys es jubilarà més del 40% de la plantilla. I l'altra és, com integrar els nous treballadors, la gran majoria d'ells mil·lennistes amb uns coneixements digitals i actituds i prioritats diferents a les vigents.



Font: Turello (<https://ehealth4all.net/2016/09/23/la-humanizacion-de-la-tecnologia-en-salud/>)

L'Administració disposa de gent amb moltíssim bagatge i un gran coneixement personal que s'ha d'interioritzar abans no es perdi degut a la seva jubilació. Una cosa que no s'està plantejant és fer prejubilacions a aquells que vulguin participar d'un **projecte de mentoratge** als nous treballadors, amb la condició que els joves siguin els receptors d'aquest coneixement i es comprometin a deixar-lo per escrit aprofitant les noves tecnologies. Les diferències salarials entre els veterans i els joves deixen marge suficient per poder fer aquest traspàs de coneixement i formació, mentre es manté la producció i es repensen tots els processos aprofitant els canvis tecnològics i l'automatització de les tasques.

4.2.7 Retribucions

Encara resta pendent de desenvolupar l'article 20 del EBEP: *“les Administracions Públiques establiran sistemes que permetran la avaluació del rendiment dels treballadors i la conseqüent retribució variable”*. Sense augmentar la massa salarial total, el canvi generacional i l'automatització de tasques permetrà tenir un marge econòmic per poder compensar aquelles treballadors que aportin més valor.

De fet, s'ha d'assumir que tractar igual a gent diferent sempre és una injustícia per a algú ja que cada individu necessita o es mereix allò que li és adequat, i la igualtat sempre serà una injustícia. Aquest tabú prové d'**èpoques anteriors** on la **discrecionalitat i l'opacitat** recompensaven a qui no tocava. La tecnologia que tenim entre mans ens permet que les avaluacions siguin més objectives i la transparència actuï com a defensora de la justícia. Aquest punt el desenvoluparem en el següent capítol.

“No em diguis que vols que faci, digues què m'avaluaràs”
Francesc Batlle (Escollat fora de l'Administració)

Però tal i com els treballadors tenen una productivitat discrecional, per al mateix rang competencial, i volen ser recompensats de forma personalitzada, també han d'entendre que un cop retribuïts pels serveis prestats es cancel·len els deutes emocionals pendents i l'empresa ha de vetllar pels seus interessos. Primer de tot prima la professionalitat, i això no tothom ho té clar en una cultura administrativa on escassament s'ha avaluat el rendiment.



“In five years, I see myself with the same job title, about the same salary, and significantly more responsibilities.”

Font: Panckeri (2013). Business New Yorker Cartoons.

Un fet curiós és que, per tradició, si es vol augmentar de salari s’ha d’anar escalant dins la jerarquia, assumint funcions cada cop menys tècniques i més de gestió de personal. Però no tothom serveix per a la gestió de personal i acabes trobant caps que no tenen ni els coneixements ni l’actitud per afrontar la responsabilitat del lloc on estan.

Però si el treballador no té cap possibilitat d’enfrontar-se a nous reptes que l’atreguin per falta de mobilitat interna, la situació el porta a repetir metòdicament les mateixes tasques. I en el pitjor dels casos, demanar participar en nous projectes, de més responsabilitat, encara que sigui sense millora salarial.

Ja fa temps que les empreses tecnològiques nord-americanes tenen molt clar que si volen els millors tècnics han de pagar salaris competitius, fins al punt que un tècnic pot cobrar més que el seu cap. Es defineix una estructura de retribució que permet la **carrera vertical**, és a dir, que si vols desenvolupar la teva professió el salari no és un topall. La carrera vertical està dividida per professions (de forma resumida: cap, programador i testador) i cada una d’elles té els seus rangs salarials associats a la valia, però independents entre ells:

	Cap	Tècnic	Testador
Màster (MA)	a\$\$\$\$	b\$\$\$\$	c\$\$\$\$
Sènior avançat (SA)	a\$\$\$	b\$\$\$	c\$\$\$
Sènior (S)	a\$\$	b\$\$	c\$\$
Junior avançat (JA)	a\$	b\$	c\$
Junior (J)	a	b	c

Nota: Cada categoria laboral té escales retributives independents entre elles
Font: Elaboració pròpia

D’aquesta manera es trenca el paradigma, en poder un tècnic sènior avançat cobrar més que el seu cap junior. Això sí, el que tothom té molt clar és tant el respecte a la posició jeràrquica, com saber quines són les funcions i responsabilitats de cadascú. Cada rang té associada una forquilla salarial, amb uns complements i bonificacions, així com les condicions que s’han de complir per poder-s’hi mantenir, com per exemple tenir un perfil de cap junior per poder ascendir a tècnic sènior avançat o tenir publicacions anuals i renovar els certificats tecnològics per ser tècnic màster.

Al final, la retribució no és res més que la forma que té l’empresa de representar a què dona importància o què li aporta més valor. Però sí és cert que, si vol competir i ser puntera, ha de pagar almenys a preu de mercat. I d’això n’ha d’aprendre molt, l’Administració pública, perquè fins ara s’ha **escudat** en la idea que al ser **una institució pública no pot pagar salaris alts**, quan aquests representen realment una petita part del pressupost.

L’Administració sempre ha apostat per oferir altres compensacions com són les condicions laborals (horaris, flexibilitat, permanència, etc.) però el cert és que al final el que acaba provocant és un estancament dels professionals que volen créixer. Aquests professionals es veuen limitats per la burocràcia i veuen en el sector privat la forma de continuar la seva carrera. L’Administració contracta gent de tots els perfils i actituds però **no té l’opció de retenir aquells que són bons i marxen**, quedant-se al llarg dels anys amb un percentatge més gran de gent mediocre. Això fa que els treballadors professionals i capacitats que volen continuar a l’Administració rebin cap cop una càrrega de feina major però amb unes condicions iguals dissenyades per a perfils baixos.

Aquest roda generà una pressió que crema innecessàriament als treballadors capacitats i els fa abandonar al sistema al no veure's recompensats per la seva vàlua.

En època de bonança econòmica hi ha part dels treballadors amb més capacitats que migren cap al sector privat, i l'Administració queda com un refugi durant les crisis, amb bona part del personal a qui les condicions ja li van bé pel que fa... La burocràcia frena la flexibilitat de la mateixa Administració per adaptar-se i això va en el seu propi detriment seu i del servei que ha d'oferir als ciutadans.

Com es pot veure en la següent taula, l'Administració pública té un salari mitjà superior al sector privat. Aquesta realitat s'explica, en part, perquè el percentatge de titulats superiors a l'Administració és d'un 67% respecte el 38% del sector privat i, en part, per una menor rotació ja que més del 51% del personal de l'Administració porta més de 15 anys respecte el 19% del sector privat. Amb dades desagregades s'observaria també com per categories professionals inferiors el salari és superior a l'Administració, i per categories superiors el salari és inferior respecte el sector privat.

Salarios medios mensuales brutos del sector público y del sector privado

Unidades: euros

	2010	2011	2012	2013	2014
Total	1.838,8	1.841,8	1.850,3	1.869,1	1.881,3
Asalariado sector público	2.500,2	2.469,9	2.430,8	2.530,0	2.544,4
Asalariado sector privado	1.663,0	1.671,6	1.690,1	1.691,3	1.710,5

Font: elEconomista³³. Dades: INE

4.2.8 Formació

Hi ha una cosa pitjor que formar un treballador i que marxí: és que no el formis i es quedi. És important tenir seleccionada internament la gent que més valor aporta i quins llocs són clau dins de l'empresa. S'han de tenir definits els **plans de carrera** i de creixement del personal, ja que és difícil assumir que una persona estarà 15 anys fent el mateix, i anar formant el treballador segons el seu desenvolupament personal i intern a l'organització.

Les inquietuds de la gent canvien amb el temps i s'adapten a unes preferències que potser prèviament ni s'havien plantejat. La motivació i la implicació en un pla de carrera és variable però les Administracions ofereixen condicions uniformes, oblidant que no existeix el treballador de perfil mitjà.

La gent jove necessita molta més formació i de més valor que els veterans, molt més enllà de les 25 hores/anuals o els cursos de cost zero. Al que no es pot renunciar és a creure que gent de 50 anys, i amb més de 15 anys de vida professional encara per endavant ja no requereixen formació. Potser no ha de ser una formació reglada, però sí poden ser píndoles de coneixement o reforç ens certs aspectes segons el que determinin les avaluacions personalitzades determinin. És important recalcar que la **joventut** no és una qüestió d'edat sinó d'actitud i curiositat, i aquests dos aspectes són l'objectiu principal a potenciar, més que no pas els coneixements tradicionals.

Un aspecte que no s'estimula dins de l'Administració és l'intercanvi no reglat de coneixement entre els treballadors. Qui sap xinès entre dels educadors socials? Qui domina l'e-Valisa dins els administratius? Quan hi ha un dubte el treballador sempre acaba recorrent als coneguts, sense poder anar més enllà del coneixement local. Fàcilment es podria tenir una aplicació web interna, estil LinkedIn, on la gent pogués posar el nivell dels seus coneixements per tal de facilitar la resolució de dubtes a companys que no coneix. O millor encara, organitzar xerrades temàtiques sobre una nova versió d'un programari o la modificació d'un Reial Decret.

A l'empresa privada tenen les unitats especialitzades anomenades *boosters*, formades per equips petits de gent amb un alt nivell de destresa. Aquesta gent van movent-se dins

³³ **Julbe, L.** (2015). *Los sueldos en España: ¿Sabe cuánto gana de media un empleado público?*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de. <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/7127866/11/15/Los-sueldos-en-Espana-cuanto-gana-un-empleado-publico-Usted-cobra-mas-o-menos-que-la-media.html>

l'organització amb l'objectiu de redissenyar i optimitzar tant els processos, com els coneixements o les actituds de qualsevol unitat de l'empresa. L'objectiu que tenen és potenciar els treballadors i proposar noves formes de treballar molt més eficients, ja que al final és difícil que un sàpiga el que necessita si no ho coneix.

4.2.9 Comunicació

L'Administració pública i el govern, en el nostre entorn, són per tradició, cossos extremadament jerarquitzats, fundats i fonamentats en la **cultura del secret**³⁴. És el secret, fins i tot entès com a ocultació deliberada, el que ha sostingut el "modus vivendi" dels àmbits de poder. La informació ha estat sempre poder i més ara en el segle XXI, en què les dades són moneda de canvi. I per molt que es reguli o s'imposin normes sobre transparència, si no es vol és molt difícil accedir a l'autèntica informació, la que ho explica tot, per una limitació de mentalitat del gestor. Càrrecs directius encara amb una mentalitat del segle XX dirigeixen les organitzacions amb la convicció que si la feina està ben feta, al seu criteri, no fa falta explicar res.

"No donis aquestes dades que si no preguntaran"
Escollat dins l'Administració

De fet, la transparència no és donar visibilitat als salaris sinó **apoderar la ciutadania** i, conjuntament amb l'Administració, crear nous serveis o prendre decisions col·laborativament. Però per això també s'ha de saber dialogar amb la ciutadania a través dels seus canals i generar serveis imaginatius que facilitin la comunicació bidireccional. I, sobretot, s'ha d'abandonar l'ús del llenguatge administratiu, poc planer i allunyat de la societat.

La societat en xarxa es caracteritza, entre d'altres aspectes, per una transmissió multidireccional d'informació. La nova societat està conformada per actors nous com ara ciutadans connectats, activistes digitals, e-consumidors i *prosumers* que requereixen qualitat, respostes ràpides, transparència i possibilitat de participació.

Per últim, però no menys important, al treballador públic també se l'ha de tractar com a la ciutadania, tenir-lo plenament informat (no s'hi val dir-li 'mirat el nostre compte de Twitter'), fomentar la dinàmica i cultura per a que ell sigui un creador i difusor d'informació de valor per a la resta de l'organització. Realitzar la feina tècnica és molt important però hem de generar l'hàbit, a tots els nivells, d'**explicar i compartir què fem**.

4.2.10 Noves professions

El 2007, quan vaig començar la carrera d'Administració i Direcció d'Empresa es presentava el primer iPhone. Poc després van aparèixer marques i tecnologies com Kindle (2007); AirBnb, Android, Chrome, Dropbox i Spotify (2008); Uber i Whatsapp (2009); Instagram i iPad (2010); Coursera, Pinterest, Tinder i Snapchat (2011); i 4G a Espanya i Oculus (2013)

Molt s'ha escrit sobre si més de la meitat de professions del futur encara no existeixen o sobre com de diferent serà el treball en el futur. Encara que amb llunyania, es pot arribar a intuir-ne algunes, com: dissenyador/a d'òrgans, robotista, arquitecte/a de noves realitats, terapeuta d'empatia artificial, enginyer/a de nanobots mèdics, entre d'altres.

Però el cert és que el sector privat a data d'avui ja està cercant, formant i potenciant nous perfils que a l'Administració ni existeixen ni es valoren. L'Administració pública és una de les productores més grans de dades i sorprèn veure la falta de **datascientist**³⁵ per tractar-les o de figures clau com el CDO (Chief Data Officer, cap responsable de les dades) per posar ordre i criteri. Segur que no us serà estrany en el vostre dia a dia professional tenir problemes per accedir

³⁴ Dintre de l'Administració gairebé tots els tràmits passen per la figura del secretari. L'etimologia de secretari ve de *secret* doncs es refereix a qui guarda els secrets: temes d'estat, oficina, indústria, etc. Els temes que no han de ser coneguts per altres persones.

³⁵ *datascientist*, científic de les dades. Professional encarregar de manipular, tractar, analitzar i visualitzar les dades per extreure'n valor.

Web: <https://www.goodrebels.com/es/news/notadeprensa/data-scientist-trabajo-mas-prometedor-la-proxima-decada/>

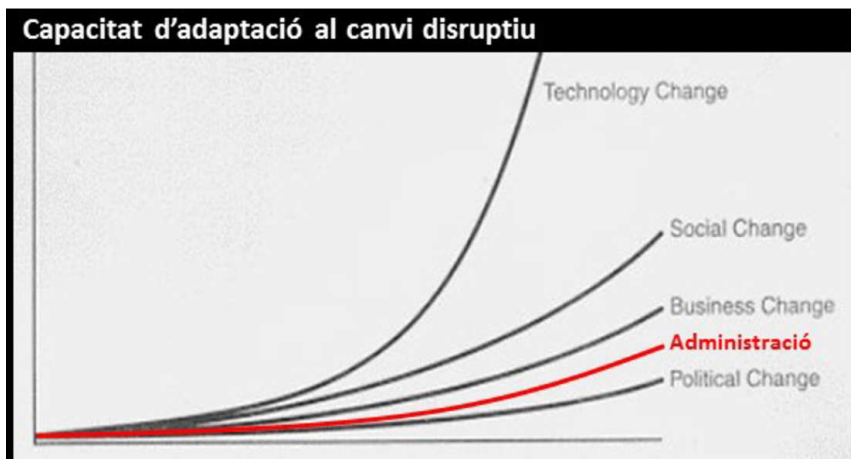
a les dades, manipular-les, relacionar-les entre elles o extreure'n informació; això és degut al fet que us falta el responsable amb capacitat per fer-ho de forma massiva.

L'or del segle XXI són les dades. Com passa amb l'anglès, els professionals de nombrosos sectors i indústries que no dominin aquest llenguatge estaran en desavantatge en el mercat. La informació que podem obtenir de múltiples fonts conforma un sistema sotmès a un conjunt de regles que serveixen per comunicar-se, el llenguatge del futur.

De forma similar, l'ús de drons en múltiples serveis de l'Administració és quasi nul, quan l'impacte és molt clar. Qui té el coneixement per potenciar-ne l'ús en el cos de policia o bombers? Però és que l'Administració encara no ha regulat el sector, i això li suposa un fre per a ella mateixa i per a les empreses privades que sí que hi veuen un projecte de negoci per cobrir algunes de les necessitats de la societat.

També comencen a destacar altres perfils amb futur com infografista, gestor/a del coneixement, dinamitzador/a de xarxes socials corporatives, dissenyador/a d'algoritmes, implamentador/a de l'internet de les coses, gestor/a de comunitats en línia, analistes de SEO o professionals de la impressió 3D. De l'Administració s'espera que sigui el motor de la innovació en la societat, actui donant exemple en l'ús de noves tecnologies i faciliti el context per crear les oportunitats que definiran el futur.

El que ens troben en canvi és un creixement disruptiu de la tecnologia on la societat és la primera en adaptar-se. Tot seguit s'hi adapta l'empresa, les administracions i finalment els polítics. Però s'ha de tenir en compte que aquest creixement exponencial fa que **a mesura que passa el temps el diferencial entre la societat i l'Administració sigui més gran.**



Nota: Capacitat d'adaptació a les noves tecnologies a mesura que avança el temps
Font: XIP (<http://www.xarxaip.cat/2017/05/24/la-xip-amb-dibaoberta/>)

5 ORGANITZACIÓ LÍQUIDA A L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA

5.1 OBJECTIUS DE LA NOVA PROPOSTA

Com hem vist al llarg del treball els reptes de modernització que afronta l'Administració requereixen sobretot d'un canvi cultural. La introducció de la figura de la Direcció Pública Digital Professional (DP2.0) és quelcom necessari, però no suficient. A partir d'ara les oportunitats que té per davant l'Administració són saber aprofitar la coincidència del canvi generacional de la plantilla amb la irrupció de les noves tecnologies. Tot alhora li permetrà fer el canvi que li exigeix la societat perquè sigui el motor de la innovació del país. Però, com aconseguir-ho?

En aquest capítol es dona una proposta de solució. **Cal canviar la cultura organitzativa** i la solució passa per reordenar la forma en què es treballa, ja que la cultura d'una organització es fonamenta en la quotidianitat de les tasques diàries. Aquesta proposta pren forma a partir del concepte d'organització que tenen les empreses innovadores actuals, però adaptant-la perquè encaixi en les necessitats de l'Administració, que al llarg del treball àmpliament hem comentat.

El que es pretén és crear una nova forma de treballar que permeti donar resposta a les necessitats que té l'Administració però d'una forma molt més àgil. Que hi ha hagi **mobilitat transversal entre els empleats públics**, es valorin i objectivin els resultats i que es permeti l'error i el sortir fora de la zona de confort. D'aquesta forma serà molt més fàcil **potenciar el talent** dels treballadors, incrementar la motivació i crear una nova cultura organitzativa que estigui preparada per a la innovació i els reptes que estant venint.

La proposta està pensada perquè pugui ser implantada en qualsevol dimensió d'organització, té un caràcter fractal, però com major quantitat de persones hi participin més sinergies es poden aconseguir. La proposta està detallada en tres apartats diferents: “**què cal fer?**”, “**què estem fent?**” i “**fem-ho!**”, amb l'ordre seqüencial que s'hauria de tenir en compte durant la seva implantació. L'objectiu és establir un sistema d'organització que sigui fàcil per als empleats públics fent que tota la complexitat del model sigui transparent per ell.

5.2 QUÈ CAL FER?

Les tecnologies existents avui dia han empoderat la ciutadania per a facilitar-li una participació més directa i contínua en les decisions. Ja no s'entén, per exemple, que una Administració no sigui a les xarxes socials o bé que en faci un ús exclusivament de difusió unidireccional. La bidireccionalitat del segle XXI ens permet comunicar, rebatre, opinar, aportar i enriquir en qualsevol moment i lloc. Parlem de la omnicanalitat i la presència en línia de la societat a tots els seus nivells.

Però portes endins de l'Administració, les tasques es continuen fent de forma burocràtica i tota proposta de millora o nova idea per a desenvolupar no té on ser rebuda o es perd dins les urgències de l'escala jeràrquica. Una forma molt simple de fer un gran salt és oferir una **bústia de suggeriments** per a tots els empleats públics d'una organització que arribi directament a l'alta direcció. Amb una visió constructiva, l'alta direcció analitza totes les propostes i potencia aquelles que creu interessants.

Les propostes poden ser tant tècniques com obrir una nova línia de treball, reanalitzar un protocol o condicionar el menjador de l'empresa per millorar l'ambient laboral. L'alta direcció, amb una visió general, pot avaluar unes propostes que poden ser molt encertades i que si no fos per la bústia de suggeriments mai li haguessin arribat. Però aquesta metodologia té les desavantatges de la discrecionalitat de l'alta direcció, així com l'opacitat de les propostes rebudes i les respostes donades, i ambdues coses acaben desmotivant el treballador per usar aquest mètode.

Avui dia, per fixar la data d'una reunió entre unes quantes persones fàcilment tots obrim un Doodle³⁶, així com les empreses estan usant eines en línia per preguntar als seus clients què

³⁶ Web: <https://beta.doodle.com/es/>

necessiten. Potser una de les més conegudes és UserVoice³⁷, i voldria destacar-ne les següents característiques:

- Qualsevol persona pot obrir una proposta d'idea, petició o bug detectat en qualsevol moment.
- La comunitat, els clients, voten les noves peticions que més els agraden o de les que hi estan més a favor. Això permet prioritzar per importància allò en què els clients estan més interessats o més els agradaria que es desenvolupés.
- Es pot discutir i argumentar en obert entre tots la proposta, tant sigui per demanar més detall com per proposar alternatives.
- L'empresa va seleccionant aquelles propostes que li han semblat més interessants o que la majoria dels seus clients li estan demanant; i va descartant aquelles que no encaixen amb la seva línia estratègica. És important tenir fer feedback a l'usuari i no deixar mai res penjat a l'aire.

Com es pot veure, aquest mètode, amb només una plataforma web d'ús gratuïta, permet crear fàcilment un entorn obert i transparent perquè els treballadors, caps i alta direcció aportessin les seves idees. És important recordar que no sempre qui té la necessitat o proposa una idea té la capacitat tècnica o de comandament per tirar-la endavant. Ens trobem que el potencial de tenir tota una organització proposant idees i prioritzant-les és la punta de fletxa de la innovació. Òbviament, requereix un canvi cultural previ per part dels empleats públics però també de l'alta direcció.

El tret de sortida ve donat pel fet que **la societat ja participa** i interactua amb aquestes aplicacions; un exemple el trobem en el projecte *We The People*³⁸, el govern dels Estats Units ha desenvolupat que permet a la ciutadania proposar peticions, tot comproment-se que la Casa Blanca donarà una resposta en 60 dies si es superen les 100.000 signatures.

Com a clara conseqüència d'això, ens trobem que és quelcom acceptat a dia d'avui la participació bidireccional per plantejar les necessitats. Aquest procés en cap cas substitueix les línies estratègiques de l'organització, però sí que les complementa, i permet obrir la porta a generar un espai de debat per millorar els processos interns i per fomentar l'aparició d'idees, caldo de cultiu de la innovació.

Cal diferenciar les aportacions fetes pels treballadors segons el seu grau de desenvolupament. És a dir, algunes poden ser molt més de recerca, on és possible admetre cert grau d'error o fracàs en el desenvolupament, mentre que per a d'altres se n'esperen resultats purament operacionals. Una bona referència és la taula *Technology Readiness Levels* (TRL), que fixa a priori de projecte el nivell de resultat esperats dels **projectes d'innovació europeus** del programa H2020.

HORIZON 2020 – WORK PROGRAMME 2014-2015 General Annexes	
G. Technology readiness levels (TRL)	
Where a topic description refers to a TRL, the following definitions apply, unless otherwise specified:	
<ul style="list-style-type: none">• TRL 1 – basic principles observed• TRL 2 – technology concept formulated• TRL 3 – experimental proof of concept• TRL 4 – technology validated in lab• TRL 5 – technology validated in relevant environment (industrially relevant environment in the case of key enabling technologies)• TRL 6 – technology demonstrated in relevant environment (industrially relevant environment in the case of key enabling technologies)• TRL 7 – system prototype demonstration in operational environment• TRL 8 – system complete and qualified• TRL 9 – actual system proven in operational environment (competitive manufacturing in the case of key enabling technologies; or in space)	

Font: Internet (https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/wp/2014_2015/annexes/h2020-wp1415-annex-g-trl_en.pdf)

³⁷ Web: <https://www.uservoice.com/> i exemple d'ús <https://planets.uservoice.com/forums/136520-general>

³⁸ Web: <https://petitions.whitehouse.gov/>

El que tenim és un sistema molt senzill per donar veu als empleats públics de forma transparent, de manera que es crea una **intel·ligència col·lectiva** on les propostes d'uns poden inspirar i motivar altres treballadors.

Aquesta eina es pot desenvolupar en un entorn web de manera molt senzilla i no requereix de cap complicació tecnològica. També es pot replicar el model i obrir-lo a la ciutadania. D'aquesta forma s'alinea el desenvolupament dels plans estratègics de l'organització amb les necessitats internes i externes sota una visió de desenvolupament continua *agile* (com hem vist a l'apartat 4.2.2 Innovació).

5.3 QUÈ ESTEM FENT?

En el dia a dia se'ns menja la feina, les necessitats dels serveis són múltiples i diverses, el telèfon no para de sonar i arriba el cap dient que ens han encarregat unes noves tasques que fan saltar pels aires la ja poc creïble planificació. En aquesta situació és molt fàcil acabar el dia i tenir la sensació que no has parat però no recordes ben bé en què has treballat. Demà ja serà un altre dia, marxés tot recordant que **les urgències d'avui no t'han deixat acabar una tasca que era important**.

A les empreses privades passa quelcom molt similar, però amb la diferència que normalment es treballa per a uns projectes en concret en els quals s'han d'imputar les hores per repercutir en els costos. Això fa que els treballadors de forma diària o setmanal imputin a un servei web quantes hores han dedicat a cada projecte. La importància d'això radica en què en una consultoria, per exemple, més del 90% dels costos de l'empresa són els salaris.

“El que no es mesura, no es pot avaluar. El que no s'avalua, difícilment es pot millorar”
Peter Drucker

A l'Administració, tan diversa com és, no es treballa per projectes però sí que es podria aplicar quelcom similar. Cada empleat públic sap quines tasques fa i no li seria gaire difícil crear un seguit de categories en les que assignar la seva dedicació. No és necessari un gran detall, però sí suficientment diferenciat per a tenir una visió global.

Per a il·lustrar-ho, a la taula següent es poden veure quatre quadres de categories diferents: per a dos tècnics, un cap i un secretari. S'observa que la columna de l'esquerra té un nivell d'agregació respecte dels conceptes de la columna de la dreta. La idea és que la columna de l'esquerra estigui consensuada amb el cap immediatament superior i la columna de la dreta sigui d'un detall menor, definida per el propi treballador i pensant en la seva pròpia utilitat.

tècnic #1 (Xarxes)		tècnic #2 (Torres)		cap		secretari	
unitat	reunions amb el cap planificació formació mails premsa	unitat	reunions amb el cap planificació formació mails premsa	secció	reunions amb Director reunions coordinació informes Secció convenis marc	unitat	reunions amb el cap planificació formació
comunicació	control fluència càrrega de senyal anàlisi de dades	torres	nous punts revisió punts permisos llicències	unitat	reunions internes planificació formació mails premsa	reunions	organització documentació viatges
mantenir	seguiment contractes reunions proveïdors certificacions nous plecs	planificació	reunions anàlisi del model nous informes actualitzar inf.	Dept. xarxes	Xar - reunions Xar - revisió docs.	trucades	internes externes
				Dept. torres	Tor - reunions Tor - revisió docs.	encàrrecs	interns externs
				Dept. fibra	Fib - reunions Fib - revisió docs.		
				Qualitat	reunions informes		

Nota: Exemple del que serien quatre quadres diferents de categories de tasques.
Font: Elaboració pròpia

Aquestes categories són tan canviant en el temps com ho sigui la feina assignada, perquè han de representar fidelment la dedicació. La vinculació de les tasques amb el càrrec superior permet que aquest estigui vinculat alhora amb el seu cap i així successivament fins arribar a la

planificació i els objectius de l'organització. D'aquesta manera tan fàcil veurem quina és la dedicació real del conjunt d'empleats públics.

És molt important **no fer-se trapes a un mateix**, ja que el primer ús de tot això és que sigui una eina personal útil. Un es pot endur una sorpresa en veure que un 30% de la seva jornada està dedicada a la gestió general de correus electrònics o que al cap de l'any no ha dedicat més de 10h a planificar-se. L'objectiu final és que cada un s'adoni que hi ha una gran diferència entre el que un creu que ha fet i el que ha realment ha fet, i això es posa en evidència en tant sols dues setmanes.

"In god we trust; all others must bring data"
W. Edwards Deming

Fomentar aquest hàbit dins de l'Administració pública és quelcom útil de cara al treballador i a l'organització, per a poder tenir la dedicació real i global de tots els empleats públics de la Generalitat. Una organització moderna, en la societat del coneixement, ha de ser capaç de generar i analitzar aquestes dades. De ben segur que molta gent fa feines que no té assignades, però que si les deixés de fer es generaria alguna deficiència. L'objectiu de l'eina no és ni autojustificar-se ni quedar bé, és representar la realitat, sent una clara responsabilitat dels caps evitar la pressió de maquillar els resultats o usar-ho com a control.

No té cap sentit fer un control sobre les dedicacions i, menys encara, comparar entre diferents treballadors. És molt fàcil i, fins i tot, temptador, i per això és tan important que l'objectiu de perquè es fa estigui clar i no es perdi la confiança per part del treballador. No té sentit fer-ho si al final el que fa el treballador és imputar hores al tancament de mes, per omplir el qüestionari, i no se'n pot extreure cap valor. Aquest treball d'assignació d'hores només ha de servir perquè el treballador pugui respondre les següents dues preguntes:

- Estic treballant realment en el que hauria d'estar fent?
- Quines tasques imposades urgents m'interrompen les tasques que són importants?

Aquest procés d'introducció de les dedicacions horaris és pot desenvolupar com un complement al web creat en l'apartat anterior. De fet, la part més important a tenir en compte és dissenyar una bona usabilitat i experiència d'usuari per tal que sigui fàcil i ràpid afegir les dedicacions o poder crear noves categories. Podem incloure també, com a afegit desitjable per ajudar a recordar què hem fet, poder visualitzar de forma integrada els nostres marcatges d'entrada i sortida de l'organització, tenint en compte que no sempre coincidirán els marcatges amb les hores dedicades.

5.4 FEM-HO!

5.4.1 Assignació de projectes

Les tasques assignades a una plaça de l'Administració pública depenen de la relació del lloc de treball (RLT), però aquesta normalment està totalment desactualitzada respecte les necessitats del servei o els canvis de funcions que hi ha hagut al llarg del temps. A poc dinàmica o transversal que sigui la persona que l'ocupa, en un breu període la RLT estarà totalment desfasada. Per evitar això, tampoc és bo que la RLT sigui molt genèrica o tingui un escèptic "el que el cap encarregui". S'ha de trobar un punt de compromís entre la definició de les tasques principals i la seva actualització.

El lloc de feina té associades unes funcions o responsabilitats que formen part de les tasques *core* o principals que se li han assignat a l'Administració pública. Però l'organització també té moltes altres tasques transversals, encàrrecs puntuals, noves necessitats, feines de petit volum que sense tenir una assignació concreta s'han de fer, a les quals denominarem projectes. El que es pretén és poder relacionar-los, de la manera més eficient per a l'organització i més motivadora per a l'empleat públic, vinculant així el binomi de la demanda d'aquests projectes i l'interès del treballador.

Plantegem **un cas pràctic d'exemple** sobre el qual treballar: un cap ha de tirar endavant unes tasques principals per l'equivalent de feina de 3 persones a plena dedicació però disposa de 4

treballadors. Dedicant el 75% de cada persona a la tasca principal ja dona el servei requerit, i els treballadors poden dedicar el 25% de la dedicació restant a projectes que escullin. Fixem-nos però que aquest cap no té una plantilla sobredimensionada, les 4 persones estan fent el que l'Administració pública requereix però amb l'avantatge que d'aquesta forma els empleats públics tenen flexibilitat sobre les seves tasques que poden escollir.

Els treballadors, amb el temps restant, poden triar les tasques d'una aplicació comuna, transversal i oberta a tota l'organització. Les tasques que aquí hi ha definides són les que l'alta direcció ha aprovat sorgides de les iniciatives dels propis treballadors (veure 5.2 "Què cal fer?"). Aquests projectes cal que tinguin definits prèviament els següents elements:

- Descripció dels objectius que cal aconseguir.
- Nivell de TRL (1 al 9) o grau de risc / operativitat del projecte.
- Dedicació assignada i definició de cada perfil de l'equip de treball.

D'aquesta forma es permet al treballador escollir projectes de la temàtica que li interessin, encara que siguin de fora del seu àmbit de treball principal però tenint clar quin és l'objectiu i la dedicació màxima. **El treballador està agafant un compromís i una responsabilitat** i, potser fins i tot, el lideratge de l'equip de treball. El que s'aconsegueix és trencar regnes de taifa, generar mobilitat, motivació respecte la feina, possibilitat per al treballador de posar-se reptes tant tècnics com d'assumir un rol de líder, crear sinergies entre companys que no es coneixen, compartir coneixements i habilitats durant el temps que duri el projecte. I tot això, repercutirà positivament en les feines principals del treballador, atès que haurà crescut professionalment.

El projecte, un cop acabat, ha de ser avaluat pels caps o el receptor final, **qualificant l'assoliment dels objectius** o el grau de valor aportat. També s'ha d'incloure l'autoavaluació 360º, de part dels companys de l'equip i autoavaluació. Sumat tot conjuntament obtenim una puntuació final que cada treballador s'endú i que s'acumula en el seu expedient. Aquest barem de l'aportació del treball és el que li pot permetre pujar de rang dins de la taula salarial, tenir retribucions específiques o poder accedir a projectes de major dificultat.

La puntuació de l'expedient de cada treballador és una acumulació de tots els projectes però ponderant sempre els projectes més recents amb major pes. Això permet que projectes fallits passats tinguin poca repercussió com així també grans èxits pretèrits. El que realment és important és el valor que s'està aportant en l'actualitat.

"El més difícil no és arribar a l'excel·lència, sinó mantenir-s'hi"
Josep Guardiola (entrenador de futbol)

Pot ser que un treballador no tingui cap projecte en què pugui o vulgui participar. Cap problema, ja que els percentatges de dedicació entre les tasques principals i els projectes és un paràmetre variable per a cada treballador i que el cap ha de gestionar. Això no afecta a la seva posició en els rangs baixos de l'escala de retribució, però sí en els rangs alts, que tenen una penalització de permanència, obligant a un nivell de contribució en projectes per tal de mantenir el estatus de la carrera vertical. (veure 4.2.7 retribucions)

Per tal que els treballadors puguin cercar aquests projectes cal disposar d'una plataforma, que, de nou, no és tecnològicament complicada però sí que ha de tenir una bona usabilitat. Qui no ha perdut mai el temps mirat les ofertes de noves places a l'ATRI³⁹, sense més opció que anar llegint cada descripció per veure si encaixa? És preocupant pensar el nombre d'hores que el personal de la Generalitat perd cada dia per no poder filtrar les ofertes segons els propis requisits.

Aquesta tercera aplicació o secció del web combina amb les dues plataformes anteriors on es proposaven idees i on els usuaris introduïen les hores dedicades. En aquesta nova secció s'ha de permetre poder introduir els criteris pels quals es volen rebre avisos de nous projectes: per professió, per paraula clau, per habilitat, per departament, etc. El responsable del projecte haurà de triar entre la gent que es presenta amb qui vol formar equip.

³⁹ ATRI és el portal per a la gestió laboral de tots els empleats de la Generalitat de Catalunya, amb l'accés al catàleg d'oferta de places vacants. Web: <https://atri.gencat.cat>

5.4.2 La responsabilitat de l'alta direcció i dels caps

L'alta direcció és qui haurà de decidir quins projectes es tiren endavant i quins no. La seva determinació ha de ser evident atès que si no dius clarament “no” a un projecte, no dones valor als que hi dones el “sí”. Amb els canvis que vénen en els propers anys, molts projectes seran principalment de transformació digital interna de l'organització, automatització de tasques i treball col·laboratiu amb algoritmes; adonem-nos per tant, que el perfil digital del DP2.0 és més important que mai.

A un nivell més operatiu, **el cap és qui haurà de tenir la decisió final** de si uns dels seus tècnics pot o no participar en un projecte específic. La responsabilitat primera del cap és amb les tasques principals i si per exemple es dona la situació que té un dels tècnics de baixa, ell ha de reavaluar quina és la dedicació que cada persona del seu equip pot dedicar a projectes transversal per mantenir les tasques principals.

El cap té una doble avaluació per mantenir-se o escalar en el seu rang de la taula de retribució: per una banda l'assoliment dels objectius de les tasques principals i, per l'altra, l'assoliment en projectes dels tècnics que tingui sota el seu comandament. Per tant, és el cap el primer interessat en motivar, formar i potenciar els seus tècnics perquè participin activament en projectes.

El cap, per tant, rendirà comptes pels resultats globals del seu equip per les tasques principals amb la dedicació en hores de la seva gent (capítol I) i dels recursos econòmics que hagi emprat (capítol II). És responsabilitat del cap i de tot l'equip, en una tasca d'**intel·ligència col·lectiva**, el treballar per millorar i cercar l'eficàcia i l'eficiència, el que actualment es coneix com *lean management* (suprimir tot allò que no té valor).

Aquest doble rendiment de comptes afavoreix que no hi hagi discriminacions envers els treballadors i obliga als caps a prendre les decisions de forma impecable, entenent que perjudicar a un membre de l'equip repercuteix negativament en la valoració conjunta, ell inclòs. Es fomenta el diàleg intern i la transparència en la presa de decisions de l'equip de treball.

La gestió de personal és sempre complicada; ja sabem tots que els problemes realment mai són tècnics ni econòmics sinó humans. Es requereix intel·ligència emocional per part dels caps i dels tècnics, i molta comunicació, per poder expressar-se i fer-se entendre quan hi ha conflictes d'interessos o desitjos per a acomplir. És cert que s'espera un comportament professional i responsable de tots els treballadors, però **s'ha d'evitar generar tensions que portin a actituds negatives o frustracions**. Clarament, pel que fa a la selecció de personal, passa a ser indispensable que els empleats públics tinguin intel·ligència emocional, flexibilitat i polivalència, i de nou, juga un paper molt important la Direcció de Persones (antic RH) en la selecció, capacitat i acompanyament.

5.4.3 Xarxa líquida

Una ampliació de l'estructura anterior es pot potenciar molt més si plantegem obertament una **estructura d'organització líquida o matricial**⁴⁰. Sempre considerant les particularitats pròpies de cada organització, observem que sota de la línia de l'alta direcció es poden fer dues grans diferències entre caps. Hi ha caps que pertanyen a les **divisions de negoci**, la funció principal dels quals és planificar i fer el seguiment del compliment de les línies estratègiques de l'organització; i caps que pertanyen als **departaments tècnics**, que per àrees temàtiques tenen el coneixement d'especialitat necessari per tirar endavant qualsevol projecte. La resta de caps, càrrecs intermedis i empleats públics estan en una bossa comuna sense cap assignació jeràrquica.

Aquesta estructura matricial, cada cop més comuna a l'empresa privada, ens porta a pensar que l'estructura de projectes es pot adaptar també a les tasques principals. Tots els empleats públics serien membres de la bossa comuna i accedirien als llocs de feina principal mitjançant concursos. Això sí, aquestes places tindrien una durada determinada; un cop acabada el treballador tornaria a la bossa comuna i es renovaria i s'actualitzaria la plaça. Es potencia així la **mobilitat continua**,

⁴⁰ Bauman, Z. (2000). *Modernidad líquida*. Mèxic: Polity Press

assumit una permanència mínima, tan desitjada pels empleats públics, que fomenta una visió molt més global i professional que resulta més enriquidora. L'RLT s'aniria actualitzant segons unes necessitats, que seran variables amb el temps.

El fet de tenir aquesta xarxa líquida facilita la mobilitat del personal i el fet de reduir la línia de càrrecs intermedis aplanar la jerarquia apoderant el lideratge en aquelles persones que liderin els projectes, més per mèrits que no pas per galons. I aquests mèrits i objectius realitzats s'han d'objectivar de manera transparent ja que són la base de la retribució. D'aquesta forma s'evita un dels mals del sistema matricial: saber qui t'apuja el salari, atès que llavors sempre se li fa més cas a aquest cap que a la resta.

La **funció del la Direcció de Persones** en d'aquesta xarxa líquida és de definir les RLT i fer un acompanyament personal, més psicològic, dels treballadors i del seu benestar. Serà responsabilitat dels caps dels departaments tècnics avaluar el rendiment i la qualitat tant de les tasques principals com dels projectes, i seran ells els responsables d'emprendre les decisions disciplinàries davant d'incompliments o errors greus. La Direcció de Persones serà el responsable d'anar fent la selecció del personal per afegir-lo a la bossa d'aquesta estructura líquida segons les necessitats, amb l'objectiu de tenir gent amb el perfil tècnic requerit però amb uns coneixements i una actitud segons dicti la cultura de l'empresa.

Els caps de divisió o departament també hauran de passar revisió i defensar la seva plaça segons el criteri establert, així com per l'avaluació dels seus tècnics. Els caps que no aconseguixin motivar els seus empleats, o se'ls en vagi la gent amb talent, veuran com això els repercutirà en un augment de costos per resoldre les seves tasques, i quedarà en evidència la seva capacitat de lideratge i gestió.

5.4.4 Viabilitat de la proposta

Aquesta proposta canvia totalment la forma de treballar, arribant a permetre un canvi de cultura en l'empresa. Prioritza i es centra en la resolució de les tasques i potencia la flexibilitat del treballador, la motivació, l'atracció del talent i la creació d'innovació. Trenca amb els regnes de taifa de l'Administració pública i permet un millor clima laboral, potenciant la gestió de persones per part de la Direcció de Persones.

El **guany per l'empleat públic** és molt important ja que el posa al centre com a professional que és, incrementant el seu valor de marca personal. Obté un orgull i motivació pel fet de saber que ell ha escollit els projectes, que li han facilitat els recursos i que tot pot sortir tan bé com ho possibilita la intensitat amb què hi treballa. L'entorn de treball es torna dinàmic, amb feedback i es generen i realitzen les noves idees i relacions.

Als **caps i l'alta direcció** els permet tenir una estructura organitzativa molt més flexible per adaptar-se a tots els grans canvis que la tecnologia porta i ens portarà en els propers anys, com així les noves professions que estan per venir. Als sindicats se'ls dona una transparència en la presa de decisions i una valoració objectiva sobre la retribució de cada treballador segons el valor que està aportant, però amb uns criteris comuns generals. Això els ajuda també, davant de conflictes entre treballadors i caps, ja que la flexibilitat permet fer canvis per reduir la tensió i donar noves oportunitats a tothom.

La ciutadania es troba amb una Administració oberta que rep i escolta les seves necessitats, i que encaixa les seves peticions dins dels plans estratègics de país. Veu una administració eficient i proactiva, adaptada i preparada per als reptes que arriben, amb un mercat d'idees per potenciar tota la societat.

A **nivell econòmic**, el canvi generacional de quasi el 40% de la plantilla del rang salarial alt, i l'automatització massiva de tasques permeten la contractació de gent jove talentosa i, alhora, potencien un sistema de retribució flexible que complementi i valori la productivitat. Les diferents plataformes que s'han comentat no tenen cap complexitat ni un gran cost associat de desenvolupament.

Finalment, la gran **reticència** o fre per fer el canvi és la mentalitat burocràtica de l'alta direcció, però aprofitant tots els canvis que s'estan donant, i es donaran els propers anys, i la professionalització de la direcció, cap a un model més anglosaxó, ara és el moment per poder plantejar canvis disruptius dins de l'organització del sistema de treball. No en banda, part dels treballadors, acomodats en el seu dia a dia, també seran reticents a sortir de la seva zona de confort, ser avaluats, treball amb equip o haver d'argumentar posicions on abans ningú els discutia.

Prenguem com exemple els orígens dels projectes d'innovació europeus on, ara fa quinze anys, Europa atorgava projectes només amb l'objectiu que dos centres de recerca de diferents països es trobessin. Amb el pas dels anys, va començar a exigir que s'elaboressin alguns *papers*, després que es fessin proves pilots, posteriorment que s'incorporessin Administracions públiques i sector privat, fins arribar a data d'avui que ja exigeixen projectes operacionals. Implantar aquest projecte, amb l'objectiu de crear una nova cultura organitzativa, requerirà de temps i esforços, alguns d'ells no eficients, però sí motivadors per anar avançant en les fases. El canvi no pot ser ràpid ni obligat, i l'alta direcció ha d'abanderar una transformació gradual davant de tota l'organització.

5.5 REPENSANT ELS PUNTS CLAU

Partint de la base anterior, que ja permet un canvi disruptiu en la forma de treballar, es crea un context sobre el qual es pot créixer i reflexionar sobre altres aspectes relacionats. Sense l'ambició de voler desenvolupar-los, voldria citar-los per proposar la reflexió.

La proposta del campus administratiu de la Generalitat de la Zona Franca per desplaçar-hi els empleats públics permet un moment ideal per fer un punt zero i aplicar formes de treballar totalment diferents. Un concepte de **taules netes** com el que es vol impulsar potencia encara més la flexibilitat i mobilitat del treballador per projectes. El teletreball també ha de servir, a banda de donar flexibilitat al treballador, per potenciar un entorn més dinàmic i de cultura organitzativa digital.

Les plataformes web que s'han comentat anteriorment són sols una base sobre la que s'hauria de construir l'autèntica Administració digital, que no vol dir únicament tenir els documents escanejats penjats a la intranet. Els canvis en la societat ens portaran cap a desenvolupar les xarxes socials corporatives, integrar la videoconferència en l'ús quotidià, potenciar la formació en línia i l'aprenentatge informal, facilitar la comunicació i els espais de discussió per desenvolupar la intel·ligència col·lectiva, tenir un mercat d'idees obert a tothom i que arribi a tota l'organització a través d'una xarxa líquida.

Aquesta plataforma ha de ser desenvolupada en **codi obert**⁴¹ i posada a lliure disposició de tothom. Altres Administracions o entitats locals d'arreu del món la podran reutilitzar o afegir funcionalitats de que ens podrem aprofitar i introduir dins del nostre sistema.

Un paper fonamental i de cabdal importància el jugarà tot el sistema de **barems de puntuació** dels projectes, que està ja molt treballat en entorns digitals o sota el concepte de la gamificació. És important tenir en compte que les bones puntuacions de grans èxits de fa 5 anys avui dia poden tenir un valor relatiu. S'ha de controlar també, mitjançant algoritmes, les valoracions per amiguisme, és a dir, si un grup tancat de gent es valora amb la màxima puntuació un projecte, però externament gent diversa i amb bona reputació ho valora amb una qualificació menor, el valor de la gent del grup tancat ha de ser inferior i tenir menys representació en el conjunt de l'organització. S'ha d'evitar l'endogàmia o l'autocomplaença, tan característica dels regnes de taifa.

L'Administració pública és un ens gran i divers, amb múltiples necessitats i serveis a oferir. No té lògica aspirar a tenir un sistema reglat que defineixi totes les casuístiques; és més, la necessitat d'oferir nous serveis a la ciutadania ha d'anar per sobre del compliment de normatives obsoletes

⁴¹ **Xarxa d'Innovació Pública** (2016). *Programari lliure i codi obert / Societat lliure i govern obert*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de. <http://www.xarxaip.cat/2016/06/13/programari-lliure-i-de-codi-obert-societat-lliure-i-govern-obert/>

o inamovibles. L'objectiu és reglar un context ampli i generós, per dotar **l'Administració de la màxima flexibilitat** possible, on la transparència, la responsabilitat i el rendiment de comptes siguin els valors predominants dins una única cultura administrativa catalana.

L'empresa privada sempre ha tingut en l'Administració pública un planter de gent talentosa a la qual fitxar. El futur immediat requerirà cada cop de gent més potent i creativa i, per tant, hi haurà més necessitat de retenir aquest talent dins de l'Administració. Un sistema de potenciar la marca personal de cada treballador no farà més que facilitar que les empreses privades s'hi fixin i vulgui reclutar-los. Lluny de decidir ocultar aquests barems, l'Administració ha de treure'n pit, retenir-los i ser capaç de crear un orgull de pertinença i de servei públic.

L'alternativa a competir frontalment amb l'empresa privada és potenciar els empleats públics per a la intraprenedoria en el disseny de nous serveis, en facilitar el partenariat públic – privat i la creació d'start-ups dins l'organització. Cal dur a terme un **treball col·laboratiu** entre la ciutadania, el sector privat i l'Administració per crear un país que estigui enfocat i amb visió de futur.

Aquesta col·laboració i alineament del treball ens duu al fet que la **discrecionalitat del salari** no pot dependre de l'organisme on treballis: avui dia dos tècnics de l'Administració, fent la mateixa tasca, cobren diferent segons el conveni o les condicions pactades. Està clar que on també poden haver-hi diferències és entre el sector públic i el privat, on per a la mateixa responsabilitat les retribucions són força diferents. Només fa falta comparar que les retribucions de tècnics del sector privat són inferiors a perfils administratius del sector públic, o adonar-se que la responsabilitat en el sector públic gairebé no està valorada. S'ha de pensar en sistemes retributius flexibles i transparents, que s'adaptin al valor aportat pel treballador en cada moment.

Per últim i com a punt de gran rellevància en aquesta proposta, es adonar-se que el que està definint més com serà el nostre futur és **l'automatització del treball i la intel·ligència artificial**. Un canvi radical en què molts llocs de feina seran totalment robotitzats i altres es desenvoluparan per humans amb una forta relació amb les màquines. Lluny de voler escriure ciència ficció, està clar que es crearan molts llocs de feina nous que avui dia no existeixen, però se'n perdran moltíssims més, i això ens portarà a desenvolupar i integrar la coneguda renda bàsica universal (RBU).

Ambdues situacions faran que el treball del futur no siguin les 40 hores que coneixem avui dia sinó que ho siguin moltes menys. La gent treballarà puntualment per guanyar-se un complement econòmic sobre la RBU, sota la figura d'autònoms i treballant en aquelles feines que puguin afegir valor a la robòtica. El treballador del futur serà aquell que estigui més qualificat. Una proposta líquida com la que hem plantejat encaixa amb aquesta visió del futur i permet a l'Administració i a les empreses privades tenir un sistema organitzatiu de treball flexible per anar-se adaptant paulatinament als canvis ràpids que ens depararà el futur.

6 CONCLUSIONS

6.1 CONCLUSIONS

El model burocràtic vigent és un sistema molt rígid que va tenir molta utilitat en el passat, però que no es mostra eficaç per encarar els reptes que vénen. La ciutadania del segle XXI viu en un món digital on les empreses privades li ofereixen serveis personalitzats. Aquesta mateixa ciutadania demanda participar en la presa de decisions de l'Administració pública i li requereix transparència i rendiment de comptes; i veu astorada com no obté resposta. La transparència no és publicar informació en un web sinó redissenyar els tràmits de forma col·laborativa amb la ciutadania.

L'Administració, en la cerca de l'eficiència a través del model burocràtic, viu reformes successives sense adonar-se que l'entorn ha canviat. L'endarreriment i la inèrcia que du sols li permet plantejar-se arreglar els problemes actuals a través de la metodologia emprada en el passat, sense veure que el futur immediat li està demanant quelcom totalment diferent. Recentment s'ha recuperat l'ús de l'acrònim VICA per descriure com serà el futur proper i preparar-nos per afrontar els reptes del segle XXI: volàtil, incert, complex i ambigu.

Una societat que, gràcies a la tecnologia, està desintermediant⁴² tots els processos, cada cop posa més pressió sobre l'Administració. Davant d'aquest repte l'Administració ha de fer un doble salt mortal: des del present, passant del remolc del passat a plantejar-se liderar el futur. S'exigeix a l'Administració que sigui el motor innovador del país o que deixi de prémer el fre i alliberi a la societat. Google va presentar fa un mes *Google for jobs*⁴³, amb el que pretén unificar totes les ofertes laborals del món i filtrar-les per l'usuari usant intel·ligència artificial. Que farà l'Administració quan no tingui cues a l'INEM?

No es pot culpar a la figura del funcionari dels mals de l'Administració, el sistema és el que és, i aquestes són les regles del joc; no ens ancorem en discussions del passat. **El funcionari no neix, el crea la cultura organitzativa.** Aquesta cultura administrativa és la que ha devaluat el servei públic, n'ha limitat l'eficiència i està impeding la innovació dins l'organització.

L'Administració, per tal de modernitzar-se, no ha sabut plantejar res més que fer formació a una plantilla envellida, amb una mitjana d'edat de 55 anys, tot creient que tan sols per ordenar quelcom ja s'obtenen resultats. Però la cultura d'una organització no canvia amb formació, la cultura són les creences, els valors i els símbols àmpliament acceptats dins una empresa, i el que porta als treballadors a fer els actes espontàniament. Són aquests actes els que estan totalment delimitats pel model burocràtic.

El govern de la Generalitat està treballant en el Pla de Reforma per encarar de forma holística tots els aspectes de l'Administració a través de nou eixos principals. Cal destacar el quart eix, la Direcció Pública Professional (DPP), que, tot i ser necessari, no és suficient per dos motius:

En primer lloc, no es potencia suficientment un pilar bàsic dels reptes del futur que és el perfil digital; i és que cal tenir en compte que la transformació digital no té res a veure amb tecnologia. Són uns coneixements que ara mateix no estan reglats, sinó que són inherents al caràcter i a la visió de la persona. Es proposa parlar de la direcció pública digital professional, DPDP, o com se l'ha batejat en aquest projecte: **DP2.0**.

En segon lloc, un cop escollit el directiu/va si aquest vol potenciar canvis o redissenyar els processos de l'organització topirà amb tota la normativa burocràtica i les resistències internes i difícilment podrà fer res. És per això que per aquest treball hem optat per la premissa de no limitar-se al marc legal vigent i proposar un sistema de treball disruptiu que permeti crear el canvi cultural dins l'Administració pública.

⁴² Desintermediació és la eliminació de intermediaris en les cadenes de subministres o altres processos, on el client arriba directament al productor del servei.

Web: <http://www.cea.es/innobox/moldes/molde09.aspx>

⁴³ Google vol jubilar l'INEM. Web: http://www.ara.cat/media/Google-vol-jubilar-l-INEM_0_1800419982.html

L'**organització líquida** que es proposa en aquest treball permet crear un entorn on es trenquen els problemes interns de l'Administració com són els regnes de taifa, l'obscurantisme, la desmotivació de l'empleat públic i la incapacitat de fomentar la innovació per falta d'acceptació de l'error en la pròpia organització. Centra la responsabilitat del cap en l'avaluació del treballador i defineix el departament de Direcció de Persones (antic RH) com a gestor de persones en l'acompanyament psicològic i potenciador de la cultura administrativa.

El model proposat és un model flexible on l'empleat públic té llibertat per escollir quines tasques vol fer dins l'Administració i en pot assumir el lideratge. Això és degut que la proposta planteja un sistema mixt entre una estructura horitzontal i una estructura matricial. El model també reforça la transparència i objectiva els resultats, de manera que es pot valorar i recompensar aquells treballadors que aportin valor a l'organització. Es potencia la marca personal del treballador, se l'incentiva a prendre riscos i a agafar responsabilitats.

Aquesta proposta d'organització del sistema de treball, tot i disruptiva, és viable ja que són moltes les oportunitats que conflueixen i fan factible implantar una organització líquida dins l'Administració pública. El canvi generacional massiu de l'Administració permetrà incorporar molts nous empleats públics mil·lennistes que tenen un fort component digital i una nova mentalitat de treball. La diferència de salaris entre els treballadors que es jubilin i els nous llocs que es contractin i que no s'automatitzin, permetrà generar una bossa econòmica destinada a pagar per producció i valor afegit als empleats públics.

I potser el més important: actualment dins l'Administració pública hi ha molt talent i coneixement desaprofitat que aflorarà només si se li dona l'espai i confiança que es mereix. Només requereix de la voluntat de l'alta direcció per a crear aquest context usant un lideratge facilitador que apoderi al treballador de la responsabilitat de la tasca i el valori pel valor que aporta.

6.2 REPENSANT ELS PUNTS CLAU

Aquest projecte no acaba aquí, valdrà la pena anar-lo actualitzant a partir de les aportacions que aniré rebent, l'experiència pròpia o la confirmació d'alguns fets pronosticats. Mai sabré a mans de qui arribarà aquest document ni quan, així que si fa temps des de la data original del treball, no dubtis en contactar amb mi per preguntar si hi ha una versió més actual del text. Estem al punt de partida i vénen canvis apassionants.

Sempre hi ha una forma diferent de veure el que tenim davant o de repensar les nostres accions; és per això que deixo aquest núvol de paraules com a resum i tancament del treball.



A la vostra disposició,

Arnau Cangròs i Alonso

acangros@gmail.com

A Barcelona, 6 juny del 2017

7 AGRAÏMENTS

Moltíssima gent ha participat en aquest projecte, com no podia ser d'altra manera, ja que la diversitat en l'Administració pública, i també en el sector privat, és molt gran i en aquest treball se'ls hi ha volgut donar cabuda.

Agregant per perfils professionals:

	Adm. Pública	Sector privat
Direcció	4	5
Comandament	13	3
Tècnic	13	2

Agregant per organitzacions:

ACA	10	DIBA	1
Agricultura	1	EAPC	1
Aj. Barcelona	1	Interior	2
Aj. Sant Adrià	1	Meteorològic	1
Benestar	3	Salut	4
Cartogràfic	1	Termcat	2
DGAC	2	Sector privat	10

Voldria agrair especialment als companys que s'han involucrat donant la seva opinió i han generat debat i crítica constructiva per contrastar les diverses idees i punts de vista del treball.

Alex S., Carles F., Carles G., Cristina V., David N., Enrique V., Francesc B., Isabel S., Jèssica A., Jordi G., Jordi M., Jordi S., Jose Miguel D., Manel G., Marta C., Marta M., Montse A., Montse C., Núria V., Oriol F., Pamela V., Santi R., Sílvia E., Sílvia Ll. i Sònia P.

Finalment, voldria fer quatre mencions especials:

A **Sandra L.**, pel teu "*you don't know anything*" just a l'inici del projecte, que va ser un gerro d'aigua freda però l'exemple que una bona crítica a temps realment ajuda a millorar, i molt.

A **Marià J.**, ja que en una conversa informal, deixant llibertat a la imaginació i a la creativitat, va sorgir el nucli principal d'aquest treball.

A **Marc T.**, pel seu motivador desig d'ampliar sempre la zona de confort.

A **Esther C.**, per facilitar-me el coneixement sobre gestió pública. A vegades petites accions són grans avenços per algú altre.

I sense faltar a la veritat, he rebut un suport molt gran en la revisió i correcció del document de part de: **Àfrica O., Esther G., Maria C., Maria Antònia J., Núria C. i Sara V.**

Moltíssimes gràcies a tots.

Arnau C.

8 VALORACIÓ

Segurament hi haurà poca gent que hagi repetit el Treball Final de Grau i, encara menys que ho hagin fet de manera intencionada, però crec que va ser tot un encert. Estudiant i treballant a la vegada, vaig decidir fer el grau sense pressa, més per aprendre que no pas per aconseguir la titulació i, amb el projecte, he fet el mateix.

He aprofitat aquests mesos de més per descobrir els orígens de l'Administració però, sobretot, el seu funcionament ja que en tenia una visió molt parcial i gens representativa. El repte acadèmic ha estat treballar els coneixements adquirits a ADE i proposar una solució a la realitat existent. El que sí que tenia clar era que no volia fer un projecte que, un cop acabat, no tingués cap utilitat ni continuïtat.

Realment m'ho he passat molt bé fent aquest treball, m'he permès tirar d'imaginació i innovació per encaixar la solució i plantejar un sistema que s'adapti a un futur que és totalment incert. He aprofitat per trobar-me amb amics i coneguts, tant de l'Administració com del sector privat, per discutir i argumentar les idees i n'han sortit algunes de molt bones! Tot i això, no sempre hem estat d'acord i alguns models han xocat frontalment, però en general tots coincidíem en què una Administració competitiva és necessària pel bé del país. Sense perdre de vista l'objectiu: el servei al ciutadà i el creixement i benestar de la societat.

L'aposta del treball era arriscada, però crec que ha sabut moure'm prou bé des de la visió general fins a centrar-me en un problema concret. Estic satisfet del resultat obtingut: crec que la solució és vàlida i viable, afegint les pinzellades creatives que hi ha al llarg del text. Per a mi ha estat molt útil fer aquest treball i crec que també ho serà per a aquella gent interessada en aquest tema. I com ja he comentat anteriorment, aquest projecte no s'acaba aquí. Vénen canvis apassionants i plantejaments com els que s'han fet en aquest treball es tindran en compte ben aviat.

9 AUTOAVALUACIÓ

Aquest treball s'enfoca des del grau d'Administració i Direcció d'Empresa a les necessitats de l'Administració pública del segle XXI. S'han definit els reptes que té l'Administració, interns i externs, i quines són les oportunitats. Tot i ser un treball conceptual i de proposta rupturista, s'han plantejat solucions aplicables i, com s'ha demostrat, viables econòmicament i tècnica.

Un dels punts forts del treball és que, tal i com està plantejat, és a dir, no limitant-se al marc normatiu vigent, permet innovar lliurement i ser creatiu en les diverses línies que es toquen. Això convida a la reflexió i a la discussió però, sobretot, a pensar que no hi ha res que hagi de ser inamovible o tabú, tant sigui per a bo, com ara retirar normes que ens frenen, com per a dolent, com ara entendre que el lloc de feina no ha d'estar garantit en el futur immediat.

El treball, tot i que s'ha centrat en la cultura administrativa i l'organització líquida, indirectament ha tocat molts altres aspectes de l'Administració, entenent-la com una organització empresarial. De fet, molts dels conceptes que s'han desenvolupat en el treball són aplicables també al sector privat. A continuació anomeno algunes idees que fóra bo desenvolupar en futurs projectes:

- Com hauria de ser el marc normatiu legal que donés cobertura a aquesta estructura d'organització? És més, tal com concebem el dret actualment, seria possible fer-ho?
- Que implica homogeneïtzar tota l'Administració a nivell de salaris, convenis, estructures, etc.?
- Sota els conceptes de gamificació, rols i lligues de nivell, com es pot establir un retribució variable que sigui transparent i objectivable?
- Quines implicacions organitzatives té l'aïllament de les entitats locals i universitats públiques per a la salvaguarda del principi d'autonomia i autoorganització? Quins són

els avantatges i els desavantatges en el cas que l'Administració passa a treballar líquidament?

- Seria interessant desenvolupar la Direcció Pública a través d'exemple simulats de situacions en la seva selecció, contracció o negociació d'un acord de gestió. Es podria un recull general de casuístiques d'on seleccionar el necessari per a cada contracte del DP2.0?
- Comencem a fer proves pilots, implantacions parcials, equips innovadors, etc., i el més important, s'ha de **crear un banc de fracassos, errors i fallides**, del que tots puguem aprendre! Algú de l'Administració ha de liderar i premiar aquells que exposin públicament en què s'han equivocat. **Error no és dolent, el problema és no aprendre, i per aprendre s'ha de compartir.** Serem capaços de revaloritzar el fracàs com a procés d'innovació? (m'apunto, tinc hores lliures ^_^)
- Moltes de les aplicacions web necessàries que s'han comentat al llarg del treball no tenen més dificultat de la que s'exigiria en un treball final de grau d'informàtica. Per què no plantegem treballs final de grau cooperatius i transversals entre diversos estudiants?
- Des del punt de vista de riscos psicosocials, que ha fet l'Administració pública per avaluar la satisfacció o felicitat del treballador? Els mateixos paràmetres són aplicables en el sector privat?
- Com es pot avaluar la feina feta per un treballador que està a primera línia de combat i que, per tant, no té més objectiu que solucionar els problemes immediats que van sorgint?

Finalment, i sense valorar-lo numèricament, considero que el treball és interessant i didàctic, de lectura amena però amb una sèrie de propostes que fan reflexionar, i aplica de manera innovadora els coneixements adquirits en el grau d'ADE dins de l'Administració pública.

10 BIBLIOGRAFIA

Alemany Mas, S. (2012). *Catalunya: visió i objectius econòmics de futur*. Barcelona: Consell Assessor per a la Reactivació Econòmica i el Creixement.

Allison, G.T. (1987). *Public and private management: are the fundamentally alike in all unimportant respects?*.

Amarilla Rodriguez, V. (2016) *Una bona pràctica: tastets directius – Vicky Amarilla*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de.

<https://eapc.blog.gencat.cat/2016/07/21/una-bona-practica-tastets-directius-vicky-amarilla/>

Associació Catalana de Gestió Pública (AGAP). (2015). *Estatut de la Direcció Pública Professional de Catalunya. Memòria*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de.

http://www.fera.cat/wp-content/uploads/2014/02/estatut_direccio_publica.pdf

Aunión, J.A. (2016). *La Administración envejece de golpe*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de.

http://economia.elpais.com/economia/2016/06/24/actualidad/1466782831_462074.html

Ballart Hernández, X. (2013). *Gestión pública I*. Barcelona: UOC.

Bauman, Z. (2000). *Modernidad líquida*. Mèxic: Polity Press

Blanchar, C. (2013). *Expertos de la Generalitat proponent prescindir de la mayoría de funcionarios*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de.

http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/05/07/catalunya/1367957102_226945.html

Breckler, A. (2013). *"In God we trust, all others things bring data"* Recuperat el 6 de juny de 2017, des de.

<https://medium.com/@adambreckler/in-god-we-trust-all-others-bring-data-96784d01e9be>

Bustos, G. (2014). *10 rasgos del empleado público en 2050*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de.

<https://trabajandomasporunpocomenos.wordpress.com/2014/02/13/10-rasgos-del-empleado-publico-en-2050/>

Catalunya. Departament de Governació i Administracions Públiques. (2005). *Llibre blanc de la funció pública catalana*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Catalunya. Departament de Governació i Relacions Institucionals. (2015). *Pla de reforma de l'Administració de la Generalitat de Catalunya i del seu sector públic*. Barcelona.

Catalunya. Govern de la Generalitat. (2015). *Nota de premsa: El Govern regula la figura del directiu públic de la Generalitat i del seu sector públic per millorar el bon govern i la prestació dels serveis a la ciutadania*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de.

http://www.govern.cat/pres_gov/AppJava/govern/notesprensa/286772/govern-regula-figura-directiu-public-generalitat-sector-millorar-bon-prestacio-serveis-ciutadania.html

Catalunya. Govern de la Generalitat. (2017). *Nota de premsa: El Govern aprova un pla pilot per avaluar les competències, el rendiment i l'assoliment de resultats del personal de l'Administració pública*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de.

http://premsa.gencat.cat/pres_fsvp/AppJava/notapremsavw/300843/ca/govern-aprova-pilot-avaluar-competencies-rendiment-lasoliment-resultats-personal-ladministracio-publica.do

Catalunya. Secretaria d'Administració i Funció Pública. (2005). *El llibre blanc de la funció pública catalana. Revista trimestral de comunicació interna: Funció*. Número 48.

Consell Assessor per a la Reactivació Econòmica i el Creixement (CAREC). (2012). *Catalunya: visió i objectius econòmics de futur*. Barcelona.

Constantini, L. (2016). *Informe KMPG. La revolución digital, la pesadilla de los directivos*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de. http://economia.elpais.com/economia/2016/06/27/actualidad/1467054828_725303.html

Cortázar, A (2016). *La mayoría de funcionarios tiene ya más de 50 años*. Madrid: El Boletín.

Diaria Ara Editorial. (2016). *Sous públics, sous equiparables als de mercat?* Recuperat el 6 de juny de 2017, des de. http://www.ara.cat/opinio/Sous-publics-sous-equiparables-mercat_0_1619838018.html

Donahue, J. (1991). *La decisión de privatitzar*.

Escola d'Administració pública de Catalunya (EAPC). (2016). *Direcció pública i innovació: les característiques de la persona líder – innocent*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de. <https://eapc.blog.gencat.cat/2016/02/09/direccio-publica-i-innovacio-les-caracteristiques-de-la-persona-lider-innogen/>

Espanya. Llei 7/2007, de 12 d'abril, del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP). *Boletín Oficial del Estado*, de 13 de març d'abril del 2007, número 89, pàgines 16.270 a 16.299.

Espanya. Reial Decret Legislatiu 5/2015, de 30 d'octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público (TREBEP). *Boletín Oficial del Estado*, de 31 d'octubre del 2015, número 261.

Fanjul, S. (2017). *¿Eres de letras? La sociedad digital te necesita*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de. http://elpais.com/elpais/2017/01/30/talento_digital/1485801035_420685.html

Feijóo Roy, Dra. M.; Amenós Álamo, Dr. J.; Marin Dios, S.; Martínez Quirante, Dra. R.; Pérez Pérez, J. i Salvador Serna, Dr. M. (2010). *El rol del Directivo Público*. Barcelona: Escola d'Administració pública de Catalunya (EAPC).

Ferrás, X. (2014). *Liderazgo e innovación, dos cares de la misma moneda: ¿cómo es un líder innovador?*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de. <http://www.sintetia.com/liderazgo-e-innovacion-dos-caras-de-la-misma-moneda-como-es-un-lider-innovador/>

Fòrum d'Entitats per la Reforma de l'Administració (FERA). (2012). *Estatut de la Direcció Pública Professional de Catalunya*. Barcelona.

Fòrum d'Entitats per la Reforma de l'Administració (FERA). (2013). *Per la reforma de l'Administració*. Barcelona.

Fòrum d'Entitats per la Reforma de l'Administració (FERA). (2015). *Al·legacions del FERA a l'Avantprojecte de Llei d'ordenació del Sistema de Direcció Pública Professional de l'Administració de la Generalitat de Catalunya i el seu sector públic*. Barcelona.

Gallardo, V. (2016). *¿Cuál es la característica clave del éxito directivo?*. Barcelona: Grandes Pymes.

Gallego, J.A. (2016). *El coste económico de los "empleados tóxicos"*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de. <https://www.elblogsalmon.com/mundo-laboral/el-coste-economico-de-los-empleados-toxicos>

Graells, J. (2017). *I Concurs d'Idees de la DG d'Atenció Ciutadana*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de. <https://generalitat.blog.gencat.cat/2017/01/13/s-de-la-dg-datencio-ciudadana/>

Guerras Martín, L.A. i Navas López, J.E. (2013). "Avaluació i selecció d'estratègies". A: *Direcció estratègica*. Barcelona: UOC.

Guerras Martín, L.A. i Navas López, J.E. (2013). "Implantació de les estratègies i selecció d'estratègies". A: *Direcció estratègica*. Barcelona: UOC.

Guerrero, D. (2016). *La Generalitat prepara el trasllado de 3.000 funcionarios*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de.

<http://www.lavanguardia.com/local/barcelona/20160902/4151913144/generalitat-prepara-traslado-funcionarios-edificios-zona-franca.html>

Julbe, L. (2015). *Los sueldos en España: ¿Sabe cuánto gana de media un empleado público?*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de.

<http://www.eleconomista.es/economia/noticias/7127866/11/15/Los-sueldos-en-Espana-cuanto-gana-un-empleado-publico-Usted-cobra-mas-o-menos-que-la-media.html>

Hastings, R. (2009). *Netflix culture: Freedom & Responsibility*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de.

<https://www.slideshare.net/reed2001/culture-1798664>

Küppers, V. (2013). *Actitud*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de.

<https://www.youtube.com/watch?v=nWeclwtN2ho>

Leal, S. (2016). *Once profesiones nuevas que van a dar mucho que hablar*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de.

http://elpais.com/elpais/2016/10/26/talento_digital/1477502097_899751.html

Longo, F. (2003). *La reforma del empleo público en las democracias avanzadas: mérito con flexibilidad*.

Longo, F. (2017). *El elefante en la sabana digital*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de.

<http://agendapublica.elperiodico.com/el-elefante-en-la-sabana-digital/>

López Casanovas, G. (2003). *Los nuevos instrumentos de la gestión pública*. Barcelona: Estudios Económicos la Caixa

López-Casasnovas, G.; Longo, F.; Ramió, C. i Rovira i Josep, J. (2013). *Informe de la comissió d'experts per a la reforma de l'Administració pública i el seu sector públic*. Barcelona.

Marcet, X. (2016). *La complejidad ahoga a los jefes* Barcelona: Transversal.

Marcet, X. (2017). *L'Administració té remei?* Recuperat el 6 de juny de 2017, des de.

<https://twitter.com/XavierMarcet/status/868756518912622596>

Mazzucato, M. (2014). *El Estado emprendedor. Mitos del sector público frente al privado*. Madrid: RBA Libros

Mejias, J. (2012). *Intraemprendimiento, clave en el futuro de la empresa*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de.

<http://javiermejias.com/blog/2012/10/intraemprendimiento-futuro-de-la-empresa-emprender/>

Micó, J. LL. (2017). *Les dades són un idioma, no pas una moneda*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de. <http://www.naciodigital.cat/noticia/130752/dades/son/idioma/no/pas/moneda>

Mintzberg, H (1997). *Diseño de las organizaciones efectivas*. Madrid: El Ateneo

Mohedano, F. i Peralta, X. (2015). *Anuari de la Reforma horària 2015*. Barcelona

Montesinos Bernabé, J. (2006). *Direcció Pública: Polítics i/o professionals?* Barcelona: II Congrés català de gestió pública.

Morales Gutierrez, A.C. (2014). "Anàlisi cultural de les organitzacions". A: *Organització d'empreses*. Barcelona: UOC

Noguer Portero, M.C. (2007). *La gestió dels recursos humans per competències: una experiència municipal*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya

Orte, A. i Luria Roig, M. (2012). *Gestión pública II*. Barcelona: UOC.

Osborne, D. i Gaebler, T. (1994). *La reinvencción del gobierno*.

Palomar i Baget, J. (2016). *¿Tienen las administraciones públicas personal 2.0? actitudes, aptitudes y conocimientos del personal público ante el reto del uso de las redes sociales institucionales*. Barcelona: Universitat de Barcelona.

Palomo, A.G. (2017). *Guía rápida del Trabajo del futuro*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de.

http://elpais.com/elpais/2017/04/28/planeta_futuro/1493380973_534460.html

Perez Colomé, J. (2017). *Por qué las oposiciones son un mal sistema de selección de funcionarios*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de.

http://politica.elpais.com/politica/2017/04/07/actualidad/1491596451_160160.html

Peters, T. i Waterman J. (1984). *En la búsqueda de la excel·lència: lecciones de las empresas mejor gestionadas*.

Pich, I. (2016). *5 ejemplos prácticos de uso de Big Data en Recursos Humanos*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de.

<http://blog.talentier.com/5-ejemplos-practicos-de-uso-de-big-data-en-rrhh>

Ramió, C. (2015). *La extraña pareja*. Barcelona: Catarata

Ramió, C. (2016). *¿La Administración pública puede ser un motor de innovación?*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de.

<http://www.administracionpublica.com/la-administracion-publica-puede-ser-un-motor-de-innovacion/>

Ramió, C. i Salvador, M. (2017). *Instituciones y nueva gestión pública Americana*. Barcelona: Bellaterra

Ramírez Hernaéz, O. I Salvador Serna, M. (2014). *La influència de la Direcció Pública Professional en la implementació de sistemes de l'avaluació de l'acompliment*. Barcelona: Màster de Gestió Pública Avançada.

Ramon Morera, J. (2016). *Direcció pública professional, una proposta per a una nou estat*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de.

<https://eapc.blog.gencat.cat/2016/03/01/direccio-publica-professional-una-proposta-per-a-un-nou-estat-josep-ramon-morera/>

Suarez Arroyo, B. (2017). *Sobre les competències*. Barcelona: Camins.

Tarres Vives, M i Aldomà Buixadé, J. (2014). *Dret de la funció pública*. Barcelona: UOC.

Tomás, D. (2017). *Com enamorar els teus treballadors*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de.

<http://www.viaempresa.cat/ca/notices/2017/03/com-enamorar-els-teus-treballadors-david-tomas-24751.php>

Torres, S. i Vallès, R. (2017). *Herois*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de.

<http://www.ccma.cat/tv3/alacarta/30-minuts/herois/video/5667089/>

València. Conselleria de Justícia, Administració Pública, Reformas Democráticas y Libertades Públicas (2016) *Informe para la modificación de la Ley 10/2010, de 9 de julio, de la Generalitat, de ordenación y gestión de la Función Pública Valenciana*. València.

Valverde Aparcio, M; Tatiana Gorjup, M. i Calabuig Córcoles, D. (2014). “La funció de gestionar persones: què és?, d'on ve?, on va?. A: *Persones i organitzacions*. Barcelona: UOC

Wilson, J. (1989). *Bureaucracy. What Government agencies do and why they do it.*

Xarxa d'Innovació Pública (2013). *Govern obert*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de. <https://www.youtube.com/watch?v=RPsvvbd80xU>

Xarxa d'Innovació Pública (2016). *Programari lliure i codi obert / Societat lliure i govern obert*. Recuperat el 6 de juny de 2017, des de. <http://www.xarxaip.cat/2016/06/13/programari-lliure-i-de-codi-obert-societat-lliure-i-govern-obert/>