

---

# *Soft skills* a les Administracions Públiques Locals

---

Laura Salinas Bergel

[laurasb@uoc.edu](mailto:laurasb@uoc.edu)

14 de juny de 2020

---

**Treball Final de Grau**

**Àmbit d'especialització: Psicosocial**

**Curs: 2019-2020, 2n semestre**

**Director: Juan Andrés Montero Vilela**

---

Vull aprofitar el lliurement d'aquest treball, amb el qual finalitzo els estudis del grau, per agrair el suport incondicional del Roger, la meva parella i futur marit, a qui vaig conèixer precisament en l'entorn de la UOC (pel que podem dir, sense ser cap mena d'exageració, que aquests estudis m'han canviat la vida, no només a nivell professional), gràcies a qui en moments d'esgotament total no he tirat la tovallola.

I a l'Àlex, el meu fill, que amb 11 anys no acaba d'entendre per què "estudio tant" i que ha crescut sense poder compartir amb la seva mare tot el temps que voldria.



Aquesta obra està subjecta a una llicència [Creative Commons Reconeixement-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Espanya](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es/)

## Índex

Resum .....	6
1 INTRODUCCIÓ .....	8
2 LES SOFT SKILLS .....	11
2.1 A què ens referim amb el terme <i>soft skills</i> ? .....	11
2.2 Beneficis de les <i>soft skills</i> a les administracions públiques locals .....	14
2.3 Amb quines <i>soft skills</i> ens quedem? .....	17
2.3.1 Àmbit personal: com ens relacionem amb nosaltres mateixos .....	17
2.3.2 Àmbit social: com ens relacionem amb els altres i amb la pròpia organització .....	19
3 ANÀLISI DE LA REALITAT: LES SOFT SKILLS A L'ADMINISTRACIÓ LOCAL ..	21
3.1 Grau d'incorporació i gestió de les <i>soft skills</i> en les entitats locals .....	21
3.1.1 Metodologia .....	21
3.1.2 Mostra i participació .....	26
3.1.3 Anàlisi de dades .....	27
3.2 Proposta inicial de <i>soft skills</i> transversals vs. Visió de la direcció de Recursos Humans d'administracions locals .....	41
4 PROPOSTES D'ACTUACIÓ DES DELS DIFERENTS ÀMBITS DE RECURSOS HUMANS .....	43
4.1 Actuacions prèvies .....	43
4.2 Planificació .....	44
4.3 Selecció .....	45
4.4 Avaluació de l'acompliment .....	47
4.5 Formació .....	48
4.6 Carrera professional .....	49
4.7 Sistema retributiu .....	50
5 IMPLICACIONS SOCIALS .....	50
6 CONCLUSIONS .....	51
6.1 Aportació de la recerca .....	51
6.2 Anàlisi de la metodologia i resultats .....	52
6.3 Comparativa de conclusions .....	52
6.4 Línies de recerca obertes .....	52

6.5	Recomanacions per al disseny de polítiques públiques .....	53
	REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES .....	55
	ANNEXOS .....	58
	Annex 1. Plantilla de l'enquesta.....	58
	Annex 2. Respostes de les enquestes tractades .....	58
	VALORACIÓ.....	59
	AUTOAVALUACIÓ .....	60

## **Soft skills a les Administracions Públiques Locals**

Laura Salinas Bergel (laurasb@uoc.edu)

*Grau en Relacions Laborals i ocupació (Àmbit d'especialització: Psicosocial)*

### **Resum**

Cada vegada sentim més a parlar de la importància de les *soft skills* o habilitats toves com a clau de l'èxit de les persones i, per tant, de les empreses, les quals no deixen d'estar dirigides i formades per persones. Les administracions públiques no estan al marge d'aquestes tendències, però a la pràctica sembla no traslladar-se aquest valor. Amb el present treball s'ha pretès indagar en com estan d'incorporades i gestionades les *soft skills* en les administracions públiques més properes a la ciutadania, les locals, els motius pels quals no es treballen més i millor, així com les principals habilitats que serien aplicables a nivell transversal a tots els llocs de treball d'aquest tipus d'ens. Aquesta tasca s'ha dut a terme, d'una banda, a través de l'estudi de diferents textos elaborats per experts i expertes en direcció de persones, tant de l'àmbit públic com del privat, la gestió per competències i la psicologia organitzativa i laboral; i d'una altra banda, mitjançant qüestionaris que han respost els i les responsables de Recursos Humans de diferents entitats locals de la província de Barcelona. Amb tot, no finalitza el treball amb el resultat i les conclusions de l'estudi, sinó que s'ha volgut anar una mica més enllà i oferir propostes de com es poden incorporar i gestionar les *soft skills* en el dia a dia dels departaments de gestió de persones de les administracions locals.

Paraules claus:

*Soft skills*, gestió de persones, gestió per competències, administracions públiques locals.

ODS:

ODS8.Treball decent i creixement econòmic, ODS16.Pau, justícia i institucions sòlides.

### **Abstract**

*Recently it is commonly said that soft skills are important as a key for people's success, therefore, for companies which are managed and formed by persons. Public administrations are not outside these trends, but in practice this does not seem to take important value. The main aim of this report is to investigate how soft skills are introduced and managed in public administrations nearest to the citizens, the local administrations, the reasons why they do not work more and better, as well as the main skills that would be applicable across all the working places in this type of entities. This task has been*

*carried out, on the one hand, through the study of different texts elaborated by experts in people management, both in public and private spheres, competence-based management and organizational and labor psychology; and on the other hand, using questionnaires that human resources managers of different local entities in Barcelona province have answered. However, the results and the conclusions has not finished this study, but this report wants to go a little further and offer some suggestions about how soft skills can be introduced and managed in the daily routine of the people management departments of local administrations.*

*Key words:*

*Soft skills, people management, competence-based management, local public administrations.*

*SDG:*

*SDG8. Decent work and economic growth, SDG16. Peace, justice and strong institutions.*

## 1 INTRODUCCIÓ

Amb gairebé 9 anys d'experiència en una administració local, els 5 últims amb adscripció al departament de Recursos Humans (RH), i amb les relacions establertes amb personal d'altres ajuntaments i entitats locals, s'ha observat com l'àmbit psicosocial és oblidat en la gestió de les persones, així com l'abisme que existeix entre la importància que se li atorga a les habilitats dures o *hard skills*, i a les habilitats toves o *soft skills*, quan en canvi, sembla que l'evolució de la gestió del talent gira entorn a les competències (coneixements, habilitats i actituds) i al desenvolupament, precisament, de les anomenades *soft skills*.

A més, l'Administració Local té una característica específica en relació a la resta d'administracions, i és que es constitueix com la més propera a la ciutadania, pel que les qualitats i competències dels seus empleats i empleades no solament tenen una incidència en la gestió interna, com passa amb totes les organitzacions, sinó que generen impacte directe en la ciutadania, que és el mateix que ocorre amb totes les mercantils i organitzacions de serveis que es presten directament als usuaris i usuàries. Per tant, s'intueix que les *soft skills* han de ser un aspecte essencial per al correcte acompliment dels objectius de l'Administració, això és, servir amb objectivitat els interessos generals actuant d'acord amb els principis establerts a la Constitució Espanyola<sup>1</sup> (eficàcia, jerarquia, descentralització, desconcentració i coordinació, amb submissió plena a la llei i al dret), pel que amb més raó s'hauria d'estar potenciant aquest tipus d'habilitats des dels diferents àmbits que integren la gestió dels RH.

Així doncs, arrel de les observacions directes fetes i la hipòtesis de que la marcada absència de valoració i gestió de les habilitats toves són part dels problemes que es detecten avui dia en les administracions locals, es proposa una contribució al món local amb l'objectiu de millorar la gestió de les persones que en aquest tipus d'administracions hi presten serveis.

### Justificació

En general les persones tendeixen a classificar-ho tot; els ajuda a situar-se, els facilita la presa de decisions i la relació amb l'entorn. Els empleats i empleades públics no s'escapen d'aquest enunciat, i tenen tendència a generalitzar-se determinades classificacions, com per exemple, la distinció de les persones en funció de com van accedir a l'Administració: si es van incorporar mitjançant els procediments legalment previstos, o si en canvi van entrar a formar part de l'Administració per processos que res tenen a veure amb els principis d'igualtat, mèrit, capacitat i publicitat<sup>2</sup>. Una altra classificació molt habitual entre el personal de les administracions és la que separa les persones segons si es corresponen més o menys amb la popular figura del funcionari, tantes vegades immortalitzada pel ja difunt Forges.

---

<sup>1</sup> Art. 103.1 CE.

<sup>2</sup> Art. 103.3 CE i 55 TREBEP.





I és que en aquesta segona classificació, viva de fa tants i tants anys, on sembla que les vinyetes de llavors reflecteixen la més absoluta actualitat, hi ha un clar component actitudinal i de personalitat que poc o res té a veure amb els coneixements que s'hagin pogut demostrar o no ens unes proves per accedir al sistema.

De l'estudi d'assignatures com "Organització d'empreses" (Morales *et al.*, 2011) o "Psicologia del lloc de treball" (Grau *et al.*, 2011), es coneix que dels diferents tipus d'organitzacions en base al seu disseny estructural, l'Administració és l'exemple per excel·lència de la forma burocràtica, i no ho és per casualitat. A l'Administració tot està procedimentat, abunden les tasques rutinàries, les normes són la base de la seva existència i actuació, regnen l'autoritat, la jerarquia i la supervisió, pel que els coneixements han estat (i són) el centre d'interès, però... on han quedat les actituds?

Gràcies a la "Gestió i desenvolupament de recursos humans" (Oltra *et al.*, 2009) sabem que les competències es poden descriure com la suma d'aquells coneixements, habilitats i actituds necessaris per poder desenvolupar eficaçment les funcions assignades. I també és fàcilment contrastable que cada vegada més especialistes en la gestió del talent proposen treballar entorn a les competències, havent quedat desfasats aspectes només formatius o de suma de titulacions.

Per tant, dels tres elements que configuren les competències, s'està obviant l'actitudinal, i és en aquest punt on s'ubica la importància d'aquest TFG.

## Objectius i abast

Es plantegen tres **preguntes clau**, ahora integrades per qüestions més concretes, que es corresponen amb els tres blocs en els quals es divideix aquest projecte:

1. En quina mesura són importants les *soft skills* en les administracions públiques locals?
  - a) Per què són importants les *soft skills* a nivell laboral?
  - b) Per què són importants les *soft skills* a les administracions públiques locals?
  - c) Quines són les *soft skills* més demandades per les organitzacions o més proposades com a importants per part dels experts?

- d) Quines de les *soft skills* identificades es poden considerar essencials o més significatives en les administracions públiques locals i per què?
2. Estan incorporades i es gestionen en correspondència amb la importància que s'ha conclòs que tenen?
    - a) De manera generalitzada, les administracions locals de Barcelona valoren, incorporen i gestionen les *soft skills* amb la importància que es desprèn de l'apartat anterior?
    - b) En cas negatiu: per quins motius? Recursos Humans les troba importants? I els equips de govern? Quines trobarien més interessants?
    - c) En cas positiu: com s'ha dut a terme? Quins resultats s'ha obtingut? Quines són les *soft skills* més valorades?
  3. De quina manera pot millorar la seva incorporació i gestió, en cas de ser necessari?
    - a) Des de quins àmbits de gestió de Recursos Humans es poden treballar les *soft skills*?
    - b) Quines propostes concretes i pràctiques poden facilitar la incorporació i gestió de les *soft skills* en les administracions que voldrien fer-ho, però encara no ho han fet?
    - c) Amb quines limitacions es podrien trobar?

I d'aquestes qüestions es deriven els següents **objectius generals**:

1. Identificar la influència i importància de les *soft skills* en les administracions públiques locals, i destacar les que poden resultar més significatives.
2. Analitzar la valoració, incorporació i gestió de les habilitats toves en les administracions locals.
3. Proposar mesures per incorporar i/o gestionar les *soft skills* més significatives com a part de la cultura organitzacional.

Per tant, cada bloc està destinat a donar resposta a una de les preguntes clau plantejades i, per tant, a assolir un dels objectius.

La primera part es correspon amb el marc teòric. Es tracta de situar el concepte de *soft skills* o habilitats toves, de veure quins plantejaments en donen diferents professionals i d'identificar quines són les habilitats que poden resultar més influents en els resultats dels empleats i empleades dels ens locals.

La segona part consisteix en analitzar, mitjançant qüestionaris dirigits als i les responsables de RH de diferents ens locals, quina és la realitat respecte de les conclusions de la fase anterior. És a dir, situar-se en el context, partint de la hipòtesis de que actualment, de manera generalitzada, les persones que gestionen els departaments de RH, personal, talent o com es vulguin anomenar, no estan tenint en compte aquest àmbit, o al menys no en la mesura que seria necessari.

I finalment, en la tercera part es plantegen mesures i recursos aplicables pels gestors de RH per tal d'incorporar i/o gestionar les *soft skills* en la cultura organitzativa, i millorar

la manera de desenvolupar les funcions assignades als empleats i empleades públics, així com els resultats esperats.

## 2 LES SOFT SKILLS

### 2.1 A què ens referim amb el terme *soft skills*?

Per parlar de *soft skills* primer hem de fer referència al concepte de **competència**. Si bé aquest terme apareixia ja en escrits de l'antiga Grècia i Roma, és a partir de meitats del segle XX que comença a guanyar força en diferents àmbits tals com l'educació o la psicologia industrial, fins a convertir-se avui dia en un concepte "de moda" en la gestió dels RH. David McClelland va ser el primer (o si més no un dels primers) que, a meitat dels anys 70 va utilitzar el terme de competència per identificar allò que diferenciava els treballadors excel·lents dels normals, afegint valor econòmic per a l'organització (Goleman i Cherniss, 2001).

Per tant, aquest concepte ha estat tractat per nombrosos autors<sup>3</sup> i, malgrat no ha estat possible aconseguir una definició unànime, si es pot oferir una que aglutini els aspectes o elements destacats pels diferents experts.

**Competència:** conjunt de coneixements (saber), habilitats (poder) i actituds (voler o ser) que s'utilitzen per desenvolupar de manera eficaç les funcions assignades a una persona en una organització, observable a través de conductes, comportaments o resultats.

A partir d'aquí podem trobar, com a mínim, dos corrents a l'hora d'enfocar el tractament de les competències, tot i que en realitat no suposen teories excloents:

1. La primera manera d'entendre-ho és dividint els elements que conformen les competències en dos blocs:

**Figura 1.** Elements de les competències



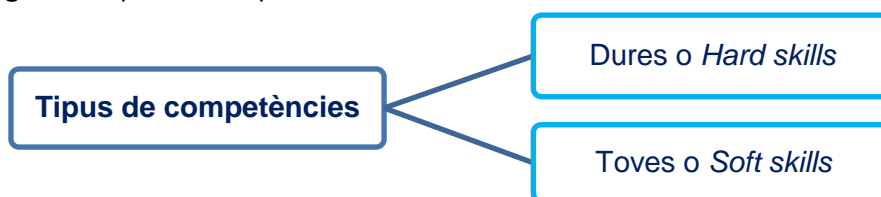
Font: Elaboració pròpia

<sup>3</sup> Només a tall d'exemple: esmentats per Oltra *et al.* (2009); McClelland, 1973; Boyatzis, 1982; Gonzci, 1996; Kochansky, 1998; Miranda, 2003. També Goleman i Cherniss (2001).

Autors que podríem situar en aquest concepte de competència serien Hendarman i Cantner, o Weber (Rozano *et al.*, 2019), i expliquen que la competència ve donada per la suma dels dos elements, en proporció variable en funció de la competència que es tracti. Per exemple, si parlem d'una competència en ofimàtica, l'element de coneixements i habilitats tindria molt més pes que l'actitudinal, i en la competència de treball en equip, tot i que calen certs coneixements, dominaria l'element actitudinal.

2. La segona concepció se centra en explicar que de tipus de competències n'hi ha moltes, però que la classificació més bàsica i general seria la següent:

**Figura 2.** Tipus de competències



Font: Elaboració pròpia

Aquesta distinció o categorització de les competències és emprada per l'Organització per a la Cooperació Econòmica i el Desenvolupament (OCDE), entre d'altres, entenent que les competències clau o habilitats pel progrés social són un tipus de competències específiques diferents de les competències tècniques. També seria el plantejament de Goleman i Cherniss (2001) quan directament parlen de competències emocionals en contraposició de les competències cognitives.

Per suposat, aquests no són els únics plantejaments que trobem entorn de les competències, ja que, per exemple, autores com María D. Tito (2016), basant-se en l'enfocament de Martha Alles, ens convida a separar els tres components que hem utilitzat per definir la competència (coneixements tècnics, habilitats o destreses i habilitats toves), deixant de banda el concepte de competència com a tal, i reservant aquest terme només per referir-se a la part de les habilitats toves.

Malgrat tot, el cert és que els dos corrents explicats són els més treballats en la literatura consultada i, tal i com apuntàvem, l'enfocament del present treball és que no són excloents ni molt menys, sinó que la fusió de totes dues línies de treball ens ajuda a situar millor el concepte de *soft skill*.

Les habilitats toves o actitudinals, presents en els dos enfocaments, són el que de manera predominant s'ha denominat com a *soft skills*, malgrat podem trobar infinitat de paraules per referir-nos al mateix<sup>4</sup>: competències emocionals, *core skills*, habilitats

---

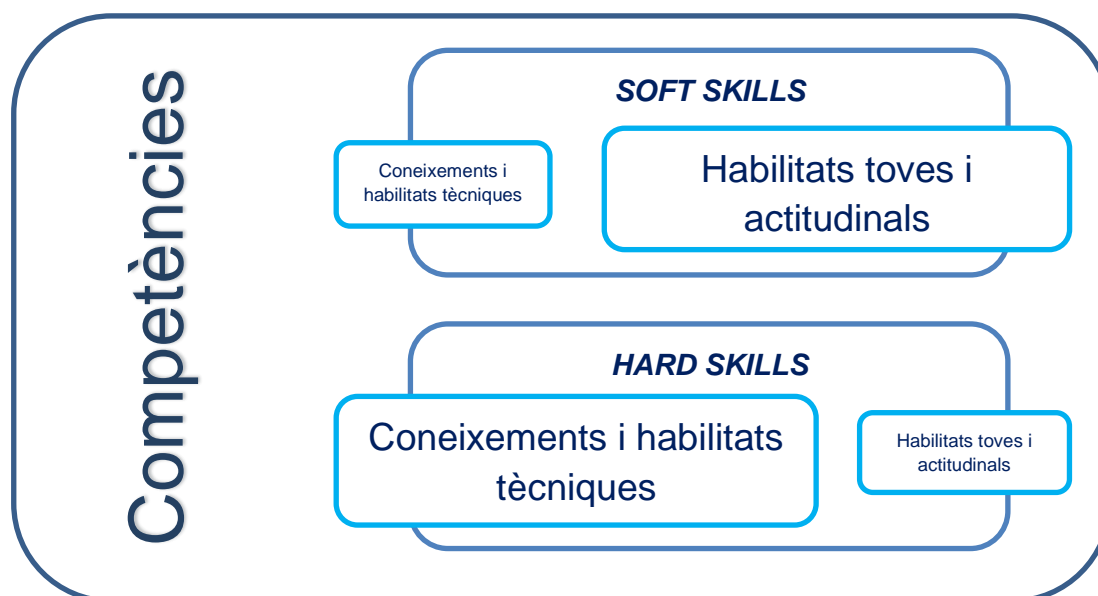
<sup>4</sup> Al llarg del present treball s'ha utilitzat majoritàriament el terme *soft skills* doncs sembla que és el més àmpliament acceptat i emprat en la literatura al respecte.

psico-socio-emocionals, competències (inter i intra) personals, habilitats clau, competències transversals o genèriques, habilitats no cognitives, etc.

Definirem les **soft skills** com el conjunt d'habilitats o destreses que tenen a veure amb les actituds, capacitats, atributs o qualitats personals, o inclús amb els valors, que no formen part de les habilitats cognitives o dels coneixements tècnics, i que es posen en joc per actuar en una situació concreta.

Veiem, doncs, que poden representar tant aquella part de la competència que descrivíem en el primer corrent (habilitats toves o actitudinals), com un tipus de competència per si sola, per contraposició a les *hard skills* (segon corrent). Articulant els dos punts de vista, podem arribar a la conclusió de que efectivament, una competència està formada pels elements descrits i alhora, en funció de la proporcionalitat o importància d'aquests elements per configurar cada competència, tindrem que unes seran dures (les de major component cognitiu) i altres toves (les de major pes actitudinal) (Fig. 3). Perquè si bé molta part de les *soft skills* bé donada per la personalitat de cadascú, no és menys cert que són habilitats que es poden aprendre i ensenyar. Les estratègies per fer-ho seran molt diferents respecte a si parlem de coneixements tècnics, però es pot fer, pel que una part de coneixements existeix malgrat en moltes persones sigui inconscient i inclús innat.

**Figura 3.** Proporció dels elements segons tipus de competència



Font: Elaboració pròpia

Per exemple, si es vol aprendre a treballar en equip, abans s'haurà de saber què significa el treball en equip, distingir-lo d'altres conceptes que poden donar lloc a confusió, conèixer els beneficis del treball en equip i les dificultats, etc. Aquesta seria la part més teòrica, però l'adquisició de la competència en si requereix de la interiorització d'una sèrie d'actituds, habilitats, eines relacionals, etc., que conformen les habilitats toves.

Per conceptualitzar el present treball ho farem abordant el tractament de les *soft skills* entenent el concepte com a competència en conjunt, amb un alt grau de component actitudinal (Fig. 3).

D'acord amb Rozano (2019), les habilitats toves són necessàries per aplicar al cas concret els coneixements i habilitats tècniques (dures) de manera exitosa.

Els **coneixements** per si sols, són **estàtics** (s'aprenen en un moment donat i d'una manera concreta), mentre que les **habilitats toves** són **dinàmiques**, aporten possibilitat de canvi, interacció amb l'entorn, millora i enriquiment, i poden arribar a corregir una deficiència de coneixements tècnics (per exemple, amb la capacitat d'aprenentatge).

No obstant, això no significa que només són importants les *soft skills*, sinó que tots dos tipus de competències (dures i toves) són necessàries, cadascuna en una proporció diferent segons el tipus de feina o tasca, malgrat les *soft* siguin difícilment mesurables i identificables (al contrari del que succeeix amb l'aportació d'una titulació com a acreditació d'uns coneixements), i més difícils de desenvolupar (Tito, 2016).

## 2.2 Beneficis de les *soft skills* a les administracions públiques locals

Les competències associades amb la intel·ligència emocional, com ho anomenen Goleman i Cherniss (2001), desenvolupen un paper important a l'hora de determinar l'eficàcia de les organitzacions i empreses.

La globalització, l'augment de la competitivitat en els mercats, i la quantitat i rapidesa dels canvis en un entorn empresarial cada vegada més complex i dinàmic, posen l'accent en la necessitat **d'adaptació constant**, convertint així les persones en el recurs estratègic per excel·lència, sent les *soft skills* fonamentals per aconseguir aquesta adaptació a la realitat.

A més, les tasques més rutinàries i estandarditzades poden arribar a ser assumides per màquines o processos automatitzats, pel que són les habilitats més "toves", característiques de l'ésser humà, les més **difícilment substituïbles** per 'robots', pel que laboralment comencen a ser les més valorades.

Goleman, en el seu primer llibre sobre la intel·ligència emocional<sup>5</sup> ja va assenyalar que aquesta emergeix sobretot a través de les **relacions**, i la base del teixit humà que conforma les organitzacions són les relacions, enteses entre individus i entre grups, amb iguals, amb subordinats i amb superiors, i inclús la relació que una persona té amb si mateixa. Per tant, la qualitat d'aquestes relacions influirà directament en la posada en marxa de l'activitat i en els resultats obtinguts, així com en el clima organitzatiu i en la

---

<sup>5</sup> GOLEMAN, Daniel (1995). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Editorial Kairós.

reducció dels riscos psicosocials. Parem atenció a aquests últims conceptes (clima organitzatiu i riscos psicosocials) perquè els rescatarem més endavant.

El present treball, però, no està centrat en el món mercantil, sinó en el sector públic, concretament les administracions públiques locals. I si bé gran part de l'exposat fins ara seria aplicable a aquest sector, està clar que també hi ha grans diferències, una d'elles (quasi l'assenyalaríem com la més important en relació al tema), consisteix en el fet que no existeix pressió del mercat. Això no significa que l'Administració Pública no estigui sotmesa a pressions, sinó que les forces de l'entorn no operen de la mateixa manera i no generen el mateix tipus de reaccions.

Si una **empresa** deixa de ser competitiva, **desapareix** perquè no pot sobreviure. Si una **administració** deixa de funcionar eficientment, no desapareix (ni els seus empleats tampoc); pot continuar funcionant de manera **"inoperant"** durant un temps indeterminat (fins i tot infinit).

Per tant, sense la competència del mercat, és fàcil entendre el poc interès que ha suscitat captar talent o retenir-lo, quan històricament l'Administració ha servit per assolir un lloc de treball de per vida, o per facilitar aquest lloc a qui a cada qual li ha convingut.

Llavors, què pot fer canviar el rumb a una administració? Sintèticament, definim l'Administració Pública com el conjunt d'òrgans jeràrquicament ordenats, que serveix amb objectivitat els interessos generals l'actuació de la qual està destinada a assolir els objectius que estableixin les lleis i la resta de l'ordenament jurídic<sup>6</sup>. Per tant, d'una banda hi ha uns interessos generals (no personals) que cal perseguir, mentre es desenvolupa la seva activitat pròpia (prestació dels serveis a la ciutadania), en compliment estricte de les normes. Així doncs, la ciutadania, cada vegada més informada i més exigent, demanda uns serveis públics prestats de la millor manera possible, i ja no es conforma amb la seva mera existència. A més, el que sí és comú a l'entorn mercantil és la quantitat de canvis que estan esdevenint, la qual cosa genera un flux de normatives noves que busquen adaptar-se a les noves realitats, i que no poden ser aplicades amb segons quin personal, perquè està molt mancat d'habilitats que li permetin fer-ho amb eficàcia i proximitat, que són els mínims que s'esperen. Al final, els empleats públics són el braç executant dels governs, i si els primers fallen, els segons se'n poden ressentir, però quant més llarg és el camí entre l'últim empleat i el polític, més difícil resulta veure aquesta connexió.

Precisament, una de les peculiaritats de l'Administració Local és que és la més propera a la ciutadania, la més accessible i la que menys recorregut té entre els representants polítics votats i les persones que ocupen els llocs de treball sota el seu mandat, pel que els efectes d'una mala prestació de serveis es poden copsar fàcilment en la línia de govern, amb les conseqüències polítiques que això comporta.

Certament, en aquesta última dècada, professionals dels recursos humans de les administracions públiques, i experts en ciències polítiques i de l'administració<sup>7</sup>, han

---

<sup>6</sup> Art. 103.1 Constitució Espanyola i 3.3 Llei 40/2015, d'1 d'octubre, de Règim Jurídic del Sector Públic.

<sup>7</sup> Entre d'altres: Joana Miñarro, María Dapena, Mikel Gorriti, Carles Arias o Manuel Arenilla.

aportat la seva visió respecte del camí que cal seguir per corregir els errors comesos fins ara en quant a la direcció i desenvolupament dels RH en les administracions públiques, i han aflorat treballs sobre les competències (especialment les toves), i molt especialment en la seva importància, aquí ja coincidint amb el món empresarial, sobre el lideratge. En paraules de Joana Miñarro (2019), “en la nova gestió pública no hi ha lloc per a les jerarquies que exerceixen la prefectura dictatorial. S’obre pas el lideratge que es guanya amb l’exemple i la cooperació bidireccional”. I segons María Dapena (2019), “el sector públic necessita líders disposats a fer front els reptes professionals des d’una doble perspectiva: la de la simplicitat i la de la innovació”.

Destaquem la visió de Manuel Arenilla (2019), basada en diferents informes i estudis, que adverteix el següent:

La **confiança ciutadana** en les institucions públiques és un dels principals problemes de l'àmbit públic. Si l'Administració ha de contribuir en recuperar aquesta confiança, s'ha de fer a través de les persones que en ella hi treballen.

Per tant, és necessari revisar quins són els requisits per poder ser un bon empleat públic, ja que només amb coneixements tècnics no és suficient.

Conformant les administracions públiques locals, les més comuns són les Diputacions provincials, els Consells Comarcals, les Àrees Metropolitanas, les Mancomunitats, i els Ajuntaments. Aquests últims són els més nombrosos, ja que els municipis són les entitats bàsiques d’organització territorial de l’Estat amb gairebé 950 a Catalunya, i sent els ajuntaments els encarregats de l’administració municipal.

D’acord amb Arenilla i Delgado (2019), les administracions públiques tenen com a reptes institucionals redefinir la seva relació amb la societat, adquirir nous coneixements, competències i recursos per fer front a les noves necessitats i demandes socials. Com es veurà en les *soft skills* proposades, l’ètica i l’orientació al servei públic serien dues de les claus de qualsevol administració pública, ja que és imprescindible per evitar la corrupció i recuperar la confiança de la ciutadania en les institucions públiques. Per Dapena (2019) l’objectiu en la direcció de RH en el sector públic seria el de prestar uns serveis públics de la màxima qualitat, seguint els criteris d’eficiència, legalitat, modernització tecnològica i digital, i orientats a satisfer els interessos generals.

Com s’ha comentat, la força del mercat no és un dels agents de canvi de les administracions, perquè no existeix competència per quedar-se amb una quota determinada del mercat. Ara bé, les normes estableixen uns serveis a prestar i uns principis a seguir, la quals cosa fa que la ciutadania tingui el dret d’exigir la seva prestació i amb uns nivells de qualitat cada vegada més alts. Per tant, si les activitats de l’administració es poden dur a terme bàsicament a través de les persones que hi presten els seus serveis, són aquestes les que hauran d’assumir activament els principis necessaris per a dur-les a terme segons els paràmetres fixats i esperats.

A més, cal destacar que NovaGob (xarxa social de l’Administració Pública de parla hispana), va elaborar l’informe expert “Guía para el Buen Gobierno Local” (Flórez i Nuño, 2019), incloent un diagnòstic i desafiaments en relació a la funció pública local,



esmentant la necessitat d'enfortir les *soft skills*, i alhora ha llençat la proposta de 50 reptes de les administracions públiques pel 2019 des de la perspectiva ciutadana, i també pel 2020, establint els següents cinc grans eixos temàtics pel 2019: Administració 4.0, Administració oberta, Administració compromesa, Administració fàcil i Administració Humana; i els següents sis eixos pel 2020: Governança innovadora, Digitalització, Potenciant el talent, Inclusió, Qualitat democràtica i Gestió fàcil, és a dir, impossible assolir ni plantejar aquests reptes sense la incorporació i gestió de les *soft skills*.

### 2.3 Amb quines *soft skills* ens quedem?

El plantejament d'aquest treball és que no solament són importants les *soft skills* en llocs de direcció o comandament (on certament són molt importants), sinó que cal que tot el conjunt d'empleats i empleades de les administracions les incorporin per desenvolupar les seves tasques d'acord amb els principis que s'han anat esmentant, independentment del tipus de llocs a ocupar (sigui un subaltern o una directora d'àrea), conformant el conjunt de *soft skills* que anomenarem genèriques, bàsiques o transversals. Ara bé, aquestes no són les úniques que farien falta, sinó que després seria necessari complementar-les amb les que anomenarem operatives o específiques de cada tipus de lloc, segons les funcions a desenvolupar (atenció a l'usuari, comandament, treball en departament unipersonal, etc.).

De les competències proposades per l'INAP en els seus catàlegs de competències genèriques de llocs de l'AGE, dels reptes de NovaGob, de les propostes fetes per diferents autors com Goleman i Cherniss (2001), Gorriti (2018), Dapena (2019), Miñarro (2019), Tito (2016), Quintanilla i Peña (2016), Gil (2007), Garrosa (2010), Ramió (2019), i amb l'advertència de que això és una fotografia del moment actual, i que caldria anar revisant i actualitzat aquest catàleg amb una certa periodicitat per tal de continuar donant resposta a la realitat del moment (igual que la resta d'eines i instruments que utilitza RH per a la seva gestió), s'han seleccionat les següents *soft skills*, dividides en dos àmbits clarament diferenciats i ordenades alfabèticament (no per importància ni prevalença), com a compendi de les més habituals, amb les anotacions sobre la necessitat o no (vermell) d'incloure-les en el conjunt de *soft skills* transversals:

#### 2.3.1 Àmbit personal: com ens relacionem amb nosaltres mateixos

- **Adaptabilitat:** flexibilitat per afrontar els canvis, ajustant els propis pensaments i comportaments a situacions i condicions canviants.
- **Anàlisi i presa de decisions:** capacitat d'identificar, definir i avaluar els elements d'una situació amb la finalitat d'escollir l'opció més adequada.
- **Aprenentatge:** capacitat d'adquirir i aplicar nous coneixements, habilitats i mètodes de treball amb facilitat i rapidesa, així com buscar, assimilar, utilitzar i compartir informació útil.
- **Autoconfiança:** sentit de la pròpia vàlua i capacitats.
- **Autoconsciència emocional:** reconèixer les pròpies emocions i els seus efectes.

- **Autocontrol:** mantenir sota control les emocions i impulsos, moderant les emocions negatives i fomentant les agradables, sense reprimir o exagerar la informació que puguin comunicar.
- **Creativitat:** capacitat de crear de manera original i diferencial.
- **Desenvolupament personal:** capacitat per realitzar el propi potencial; actitud de voler créixer i superar-se constantment.

Les organitzacions creixen i es desenvolupen en la mesura que ho fan les persones que les conformen. Si volem una administració millor, les persones han de voler i poder superar-se.

- **Felicitat:** capacitat de sentir-se satisfet amb la pròpia vida, de gaudir d'un mateix i dels altres i de divertir-se i expressar emocions positives.

És una qualitat que fomenta un clima organitzatiu positiu i agradable.

- **Independència:** capacitat d'estar dirigit per un mateix i ser autosuficient en pensaments i accions, i de ser lliure de la dependència emocional.

Encara que una persona treballi sota les directrius d'una altra, o que tingui una feina rutinària, es poden donar moments en els quals resulti interessant disposar d'aquesta habilitat, si bé seria una de les que es podrien traslladar a la llista de les operatives o específiques, en funció del tipus de lloc a desenvolupar.

- **Iniciativa:** promptitud per actuar; capacitat per proposar o iniciar alguna cosa.

És una habilitat essencial per a la millora organitzativa així com per a fer front a les incidències i imprevistos.

- **Innovació:** sentir-se còmode i obert davant de noves idees, enfocaments i informacions. Capacitat de concebre noves idees, trobar solucions alternatives i noves maneres de fer les coses eficaçment.
- **Optimisme:** Capacitat per mantenir un actitud positiva inclús davant dels obstacles i contratemps.
- **Organització:** capacitat per planificar i prioritzar les accions, tasques o activitats a desenvolupar, tenint en compte els recursos disponibles (material, temps, informació, etc.). Inclou la gestió eficaç del temps.
- **Orientació a l'excel·lència:** esforçar-se per millorar o satisfer un determinat criteri de qualitat, tant en la gestió diària com en l'assoliment d'objectius. Fer ús del pensament crític analitzant, entenent i avaluant la realitat.

Al igual que la iniciativa o que el desenvolupament personal, cercant l'excel·lència és com podem contribuir a millorar el servei que prestem, sigui quin sigui.

- **Responsabilitat:** donar compliment de les obligacions assumint el resultat de la nostra actuació personal.
- **Tolerància a l'estrès:** capacitat per controlar les emocions intenses, els successos adversos i les condicions estressants i pressions sense enfonsar-se.

A l'apartat 2.2 "Beneficis de les *soft skills* a les administracions públiques locals", hem fet referència al clima organitzatiu i als riscos psicosocials, conceptes que ja hem avançat que rescatariem. En una cultura organitzativa basada en el respecte, la cordialitat, la bona comunicació, la transparència, l'organització entorn als recursos existents, etc., no tindria per què necessitar de tolerància a l'estrès. De fet, l'estrès és un dels factors de risc psicosocial més importants, pel que no hauria de valorar-se com a positiu haver de suportar-ho, sinó fer els canvis que siguin necessaris en l'organització per eliminar la cultura estressant. Per situacions concretes i puntuals, amb determinades habilitats com l'autocontrol, el lideratge positiu, l'organització, etc., es podran superar sense problemes. L'estrès sostingut formant part de la cultura, denota toxicitat i inoperància de l'organització en qüestió, pel que és aquesta la que ha de posar-hi remei, i no les persones adaptar-se a aquesta situació. Obviem, per suposat, aquells llocs que per la seva naturalesa porten incorporats trets estressants (per exemple, el personal sanitari d'urgències té un component d'estrès que ha de poder gestionar, però la resta de factors han de compensar aquest factor negatiu, quan sabem que en realitat passa precisament al contrari. Tenim un exemple molt proper amb tota la gestió del COVID-19 i de les seves implicacions en el personal sanitari).

En conclusió, malgrat ser una habilitat força demanda, no s'entén justificada si no és necessària per la naturalesa del tipus de treball a realitzar, i no es considera adient per suplir una cultura organitzacional deficient, pel que en qualsevol cas hauria de formar part de les *soft skills* operatives o específiques.

- **Valoració adequada d'un mateix:** conèixer els punts forts o virtuts i els punts dèbils o limitacions, acceptant-se i respectant-se a un mateix. Reconèixer els errors i aprendre d'ells.

### 2.3.2 Àmbit social: com ens relacionem amb els altres i amb la pròpia organització

- **Assertivitat:** capacitat per expressar els propis sentiments, pensaments i necessitats, i defensar els propis drets de manera no destructiva.
- **Catalització del canvi:** iniciar o dirigir els canvis.

Aquesta habilitat també seria de les que considerariem operatives o específiques, ja que en funció del tipus de lloc pot ser necessària o no. En el cas de comandaments, sol ser força habitual, però no s'ha de confondre l'adaptació al canvi amb la catalització d'aquest.

- **Compromís:** actuar en consonància amb els principis i valors de l'organització (en el cas de l'Administració Pública, valors de servei públic), implicant-se activament en l'assoliment dels objectius de l'organització.

Junt amb l'ètica, seria necessari el compromís per fomentar l'administració de confiança, i alhora per assolir les metes de cada organització.

- **Comunicació (oral i escrita):** capacitat d'escoltar activament i d'emetre missatges adaptats a la situació i a la persona destinatària, de manera clara, correcta, respectuosa i eficient.

- **Consciència organitzativa:** reconèixer les relacions de poder del grup i identificar-se dins del nivell organitzatiu.
- **Empatia:** capacitat de captar els sentiments, necessitats, preocupacions i punts de vista de les altres persones, comprendre'ls, respectar-los i apreciar-los.
- **Ensenyament:** capacitat de transmetre correctament coneixements als altres.

Poder ensenyar i transmetre a altres persones de l'organització, tant coneixements i processos com valors, és una qualitat molt positiva per qualsevol organització.

- **Ètica:** actuar pel bé comú i l'interès general, amb lleialtat a les lleis, actuant amb honradesa, integritat, imparcialitat i transparència, fugint del benefici personal i de la corruptibilitat.

Diversos autors i estudis assenyalen la pèrdua de la confiança de la ciutadania en les institucions públiques i en l'Administració, pel que, com ja s'ha assenyalat, si l'Administració ha de contribuir en recuperar aquesta confiança s'ha fer a través de les persones que en ella hi treballen, sent l'ètica una de les habilitats més importants en aquest aspecte.

- **Influència:** utilitzar tàctiques de persuasió eficaces.
- **Lideratge:** inspirar i dirigir a grups i persones perquè busquin l'assoliment dels objectius definits, estimulants les competències, la motivació, la cohesió de l'equip, l'autonomia de les persones, i facilitant el creixement i desenvolupament dels col·laboradors i de l'organització.

La influència i el lideratge, sota el prisma del present treball, es valoren més aviat com habilitats operatives o específiques de determinats llocs de treball, no exigibles a qualsevol persona que vulgui desenvolupar un lloc de treball públic.

- **Orientació al servei (públic):** anticipar, reconèixer i satisfer o gestionar les necessitats i expectatives dels usuaris.

Aquesta qualitat també és de les imprescindibles perquè l'Administració pugui funcionar amb eficàcia i generi confiança en la ciutadania, i per donar compliment a les necessitats i reptes de futur que hem vist. No importa si els 'usuaris' són interns (de la pròpia administració) o externs (ciutadania o altres persones externes a l'organització); el cas és que com a norma general s'han de gestionar peticions, necessitats i expectatives d'altres persones.

- **Resolució de conflictes:** capacitat de negociar i resoldre eficaç i constructivament desacords.
- **Treball en equip i col·laboració:** cooperar, col·laborar i integrar-se en grups de treball per assolir una meta o objectiu comú.

Per fer front a l'entorn canviant, les habilitats com l'adaptabilitat, l'anàlisi i presa de decisions, l'aprenentatge, la creativitat i la innovació seran claus. Per exemple, en una situació com l'actual, en què molts ens hem vist abocats a iniciar el teletreball de manera abrupta, més que els coneixements en informàtica, que ningú nega que són necessaris, ha resultat més profitós la capacitat d'aprenentatge i d'adaptació, ja que això ha permès,

inclús a persones no tan avançades tecnològicament parlant, fer un intensiu de posada al dia amb eines TIC i poder-se incorporar en un temps relativament curt a aquesta nova manera de treballar. I a la inversa, hem vist com persones amb alts coneixements en TIC però manca d'habilitats com l'organització o la responsabilitat, no saben treure resultats en aquest canvi tant sobtat, ja que els hi falta la figura del responsable al costat.

D'acord amb Moreno *et al.* (2014), i tornant als riscos psicosocials laborals i al clima organitzatiu, aquests són fets, situacions o estats de l'organisme que apareixen com a conseqüència d'una determinada organització del treball i que tenen una alta probabilitat de causar danys en la salut dels treballadors. Defensa que gran part d'aquests riscos provenen de les relacions interpersonals, d'aquí la importància de moltes de les habilitats indicades dins del grup d'àmbit social (assertivitat, comunicació, consciència organitzativa, empatia, resolució de conflictes, treball en equip i col·laboració), i també algunes de l'àmbit personal (autoconfiança, autoconsciència emocional, autocontrol, optimisme, organització, responsabilitat i valoració adequada d'un mateix).

En definitiva, s'ha exposat les *soft skills* que dels diferents textos es conclou que serien les més importants i genèriques, bàsiques o transversals en l'Administració Pública Local, analitzant si es creu oportú la seva classificació en aquest grup o si semblarien més adequades en el grup de les operatives o específiques, així com la impressió de si efectivament caldria incloure-les o no, malgrat hi hagi autors que les han incorporat en els seus estudis. Per completar aquest anàlisi hem d'anar al bloc següent, i extreure informació dels responsables de RH de diferents administracions locals per veure com valoren les *soft skills* proposades.

### **3 ANÀLISI DE LA REALITAT: LES SOFT SKILLS A L'ADMINISTRACIÓ LOCAL**

#### **3.1 Grau d'incorporació i gestió de les *soft skills* en les entitats locals**

##### *3.1.1 Metodologia*

Per poder fer un mínim anàlisi de la realitat s'ha dissenyat una senzilla enquesta<sup>8</sup> amb *Google Forms* per tal de valorar el grau d'incorporació i gestió de les *soft skills* a les administracions locals. En principi es va acotar a la província de Barcelona per la viabilitat de l'estudi, ja que l'enquesta es va fer arribar a les persones responsables de

---

<sup>8</sup> Veure annex 1.

RH dels 71 ajuntaments que conformen la xarxaCORH<sup>9</sup>, els quals són tots de municipis de la província de Barcelona amb més de 12.000 habitants, i alhora es va distribuir entre els i les responsables de RH d'entitats locals de la Catalunya central, xarxa informal que va néixer de les necessitats d'aquestes entitats de compartir experiències i recursos relacionats amb la gestió de personal.

Ara bé, entre les respostes trobem dues que corresponen a la província de Lleida, perquè també formen part de la xarxa de la Catalunya central i han volgut participar, pel que s'han incorporat aquests resultats que, donat que el volum de participació ha estat molt baix i que efectivament tenen participació en la xarxa esmentada, s'ha trobat interessant la seva col·laboració per poder fer conclusions més encertadament, malgrat no pertànyer a la província de Barcelona.

Les enquestes es van enviar el dia 6 d'abril i es van recollir respostes fins el 17 del mateix mes, fent un recordatori a la meitat del termini a les entitats a les quals se'ls hi havia fet arribar per fomentar la participació, tot i que ha resultat ser bastant baixa; tractant-se de departaments de RH, certament és una època complicada, ja que la declaració de l'estat d'alarma per la crisi sanitària causada pel COVID-19 està donant molta feina a aquests departaments, pel que si bé no podem extreure uns resultats concloents, sí els podem utilitzar per veure si segueixen la línia de les hipòtesis plantejades.

Comencem, però, fent una ullada al plantejament de l'enquesta. Totes les preguntes eren de resposta obligatòria. Començava l'enquesta amb la següent introducció:

Definirem les *soft skills* com el conjunt d'habilitats o destreses que tenen a veure amb les actituds, capacitats, atributs o qualitats personals, o inclús amb els valors, que no formen part de les habilitats cognitives o dels coneixements tècnics, i que es posen en joc per actuar en una situació concreta.

La finalitat era introduir la temàtica i alhora deixar clar a què ens estàvem referint en l'enquesta amb el terme *soft skill*, per assegurar que les respostes feien al·lusió al mateix concepte.

Les tres primeres qüestions eren comuns per a tothom:

1. Adreça de correu electrònic: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

<sup>9</sup> La CORH és un projecte que la Diputació de Barcelona va impulsar fa més de 10 anys amb la missió de compartir i gestionar el coneixement entre els/les professionals dedicats/des al món de la gestió de RH a les administracions públiques. Actualment aquesta comunitat està formada per més de 2.000 professionals de més de 650 entitats públiques.

La CORH compta amb dos espais interrelacionats: l'espai virtual i el presencial. El primer és un lloc web d'accés restringit on s'ofereixen tota una sèrie de recursos per a la gestió dels RH, entre ells el recull bibliogràfic, on es poden cercar títols de llibres i demanar-los en préstec, i accedir a articles de revistes especialitzades. L'espai presencial (també anomenat xarxaCORH) el formen els directius i responsables de RH de 70 ajuntament de la demarcació de Barcelona de més de 12.000 habitants, els quals es reuneixen periòdicament per crear eines de treball i estudis comparats, que s'acaben incorporant a l'espai virtual per posar-se a l'abast de tota la comunitat.

Serveix tant per poder enviar el resultat del present treball (aspecte que es va proposar als destinataris del correu com a contrapartida a la seva participació), com per evitar automàticament la repetició de respostes.

2. Nom de l'Administració: \_\_\_\_\_  
Cal saber quina administració respon per valorar si la seva grandària i/o tipologia guarda alguna relació amb els resultats, i alhora per contrastar manualment que no hi hagi més d'una resposta de la mateixa entitat (com hem vist que ha passat).
3. En la vostra administració es valoren i/o gestionen *soft skills* en algun dels àmbits de gestió de Recursos Humans?  
Aquesta era una pregunta tancada i les possibilitats de resposta només eren dues, a partir de les quals l'enquesta quedava dividida en dos camins diferents:  
 Sí → aquesta resposta portava a la pregunta 4.  
 No → aquesta resposta portava a la pregunta 9.
4. En quins àmbits valoreu o gestioneu les *soft skills*?  
*Selecciona tots els que corresponguin*  
 Planificació de Recursos Humans: RLT, descripció de llocs de treball, etc.  
 Processos selectius i de provisió de llocs  
 Avaluació de l'acompliment  
 Formació  
 Altres: \_\_\_\_\_
5. Descriu breument com ho treballeu en cadascun dels àmbits que heu assenyalat.  
Pregunta de resposta oberta.
6. Quines *soft skills* treballeu?  
*Selecciona totes les que corresponguin*  
 Autoconsciència emocional: reconèixer les pròpies emocions i els seus efectes.  
 Autocontrol: mantenir sota control les emocions i impulsos, moderant les emocions negatives i fomentant les agradables, sense reprimir o exagerar la informació que puguin comunicar.  
 Valoració adequada d'un mateix: conèixer els punts forts o virtuts i els punts dèbils o limitacions, acceptant-se i respectant-se a un mateix. Reconèixer els errors i aprendre d'ells.  
 Autoconfiança: sentit de la pròpia vàlua i capacitats.  
 Responsabilitat: donar compliment de les obligacions assumint el resultat de la nostra actuació personal.  
 Innovació: sentir-se còmode i obert davant de noves idees, enfocaments i informacions. Capacitat de concebre noves idees, trobar solucions alternatives i noves maneres de fer les coses eficaçment.  
 Orientació a l'excel·lència: esforçar-se per millorar o satisfer un determinat criteri de qualitat, tant en la gestió diària com en l'assoliment d'objectius. Fer ús del pensament crític analitzant, entenent i avaluant la realitat.

- Iniciativa: promptitud per actuar; capacitat per proposar o iniciar alguna cosa.
- Optimisme: Capacitat per mantenir un actitud positiva inclús davant dels obstacles i contratemps.
- Independència: capacitat d'estar dirigit per un mateix i ser autosuficient en pensaments i accions, i de ser lliure de la dependència emocional.
- Felicitat: capacitat de sentir-se satisfet amb la pròpia vida, de gaudir d'un mateix i dels altres i de divertir-se i expressar emocions positives.
- Tolerància a l'estrès: capacitat per controlar les emocions intenses, els successos adversos i les condicions estressants i pressions sense enfonsar-se.
- Creativitat: capacitat de crear de manera original i diferencial.
- Organització: capacitat per planificar i prioritzar les accions, tasques o activitats a desenvolupar, tenint en compte els recursos disponibles (material, temps, informació, etc.). Inclou la gestió eficaç del temps.
- Aprenentatge: capacitat d'adquirir i aplicar nous coneixements, habilitats i mètodes de treball amb facilitat i rapidesa, així com buscar, assimilar, utilitzar i compartir informació útil.
- Anàlisi i presa de decisions: capacitat d'identificar, definir i avaluar els elements d'una situació amb la finalitat d'escollir l'opció més adequada.
- Desenvolupament personal: capacitat per realitzar el propi potencial; actitud de voler créixer i superar-se constantment.
- Adaptabilitat: flexibilitat per afrontar els canvis, ajustant els propis pensaments i comportaments a situacions i condicions canviants.
- Ètica: actuar pel bé comú i l'interès general, amb lleialtat a les lleis, actuant amb honradesa, integritat, imparcialitat i transparència, fugint del benefici personal i de la corruptibilitat.
- Empatia: capacitat de captar els sentiments, necessitats, preocupacions i punts de vista de les altres persones, comprendre'ls, respectar-los i apreciar-los.
- Orientació al servei (públic): anticipar, reconèixer i satisfer o gestionar les necessitats i expectatives dels clients/usuaris.
- Influència: utilitzar tàctiques de persuasió eficaces.
- Comunicació (oral i escrita): capacitat d'escoltar activament i d'emetre missatges adaptats a la situació i a la persona destinatària, de manera clara, correcta, respectuosa i eficient.
- Resolució de conflictes: capacitat de negociar i resoldre eficaç i constructivament desacords.
- Assertivitat: capacitat per expressar els propis sentiments, pensaments i necessitats, i defensar els propis drets de manera no destructiva.
- Lideratge: inspirar i dirigir a grups i persones perquè busquin l'assoliment dels objectius definits, estimulants les competències, la motivació, la cohesió de l'equip, l'autonomia de les persones, i facilitant el creixement i desenvolupament dels col·laboradors i de l'organització.
- Catalització del canvi: iniciar o dirigir els canvis.
- Treball en equip i col·laboració: cooperar, col·laborar i integrar-se en grups de treball per assolir una meta o objectiu comú.
- Ensenyament: capacitat de transmetre correctament coneixements als altres.



- Compromís: actuar en consonància amb els principis i valors de l'organització (en el cas de l'Administració Pública, valors de servei públic), implicant-se activament en l'assoliment dels objectius de l'organització.
- Consciència organitzativa: reconèixer les relacions de poder del grup i identificar-se dins del nivell organitzatiu.
- Altres: \_\_\_\_\_

Hagués estat molt més pràctic i entenedor poder agrupar les *soft skills* en els dos àmbits en les que les hem classificat (personal i social), però amb el programa *Google Forms* només es veia la possibilitat de dividir la pregunta en dos, ja que internament no semblava poder-se fer dos grups amb les respostes d'una mateixa pregunta, i no es va valorar positivament plantejar-ho com a dues preguntes, així que es va presentar tota la llista de *soft skills* com s'ha vist junt amb la seva definició.

7. De les *soft skills* que no treballem, quines penseu que s'haurien de treballar?

*Selecciona totes les que corresponguin*

[Es reproduïxen la llista de *soft skills* de la pregunta anterior]

8. Expliqueu breument quin és el resultat obtingut (beneficis i dificultats) de la valoració i gestió de les *soft skills* en la vostra administració.

Pregunta de resposta oberta.

En aquest punt s'acabava l'enquesta per a les persones que havien respost afirmativament a la 3a pregunta. Les que responien negativament passaven directament a la pregunta 9.

9. Per quin/s motiu/s creus que no ho feu?

*Selecciona tots els que corresponguin*

- Des de Recursos Humans considerem que no és una qüestió important.
- L'equip de govern no ho considera una qüestió important.
- No tenim prou personal a Recursos Humans per incorporar la gestió de *soft skills*.
- És un tema que desconexim i tampoc sabem com incorporar-ho en el dia a dia de Recursos Humans.
- Altres: \_\_\_\_\_

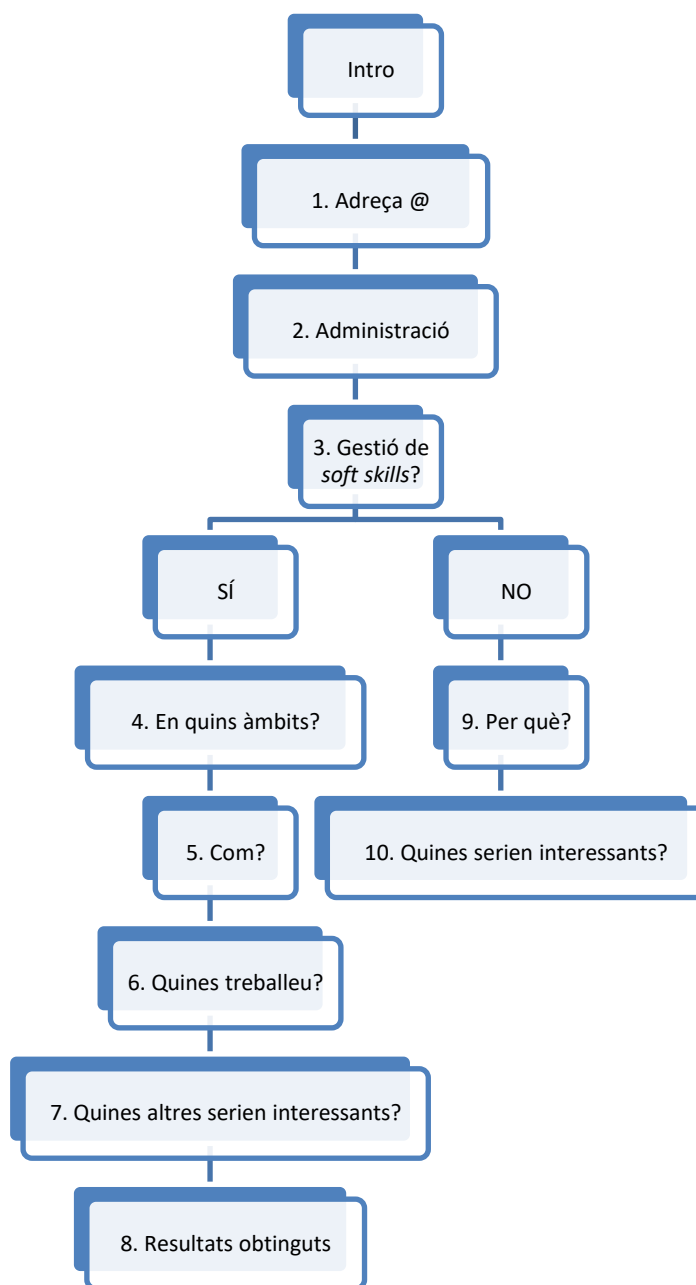
10. Tot seguit es presenta una llista de *soft skills*. Marqueu les que considereu que seria interessant tenir en compte i treballar a la vostra administració.

*Selecciona totes les que corresponguin*

[Es reproduïxen la llista de *soft skills* de la pregunta 6]

I amb aquesta qüestió finalitzava l'enquesta per a les persones que havien respost negativament a la pregunta 3.

Figura 1. Esquema de l'enquesta.



Font: Elaboració pròpia

### 3.1.2 Mostra i participació

Fins al dia 17 d'abril es van rebre 40 respostes; d'entre aquestes, dues van ser repetides.

De l'Ajuntament de Sant Vicenç de Castellet van contestar dues persones diferents, però el programa va permetre enviar la resposta perquè la dada de control per evitar que es respongui més d'una vegada és l'adreça de correu electrònic, i com provenien de correus diferents no ho va detectar. L'Organisme de Gestió Tributària de la Diputació de Barcelona també va fer la mateixa operació, és a dir, van respondre dues persones diferents. Si aquestes dues respostes s'haguessin enviat des d'un mateix correu no s'hagués pogut registrar la segona de les respostes, pel que han estat excloses del

tractament de dades i ens hem quedat amb la primera que va arribar de totes dues entitats.

Segons dades extretes de l'Idescat<sup>10</sup>, a la província de Barcelona hi ha 147 municipis de més de 3.600 habitants. Per a un nivell de confiança del 95% i un marge d'error o interval de confiança de 10, la grandària de la mostra hauria d'haver estat de 58. Però només s'han registrat 40 respostes, que una vegada eliminades les d'entitats repetides s'han quedat en 38<sup>11</sup>, el que representa, sobre una població de 147, i amb el nivell de confiança del 95%, un marge d'error o interval de confiança de 13,74<sup>12</sup>.

També cal assenyalar que dues de les administracions locals participants no són ajuntaments, sinó que una és un consell comarcal i l'altra és un organisme depenent de la Diputació de Barcelona (l'ORGT).

Veurem, però, que les administracions participants poden distribuir-se equitativament entre diferents grups segons la població que gestionen, la qual cosa ens facilitarà una part d'informació força interessant.

### 3.1.3 Anàlisi de dades

Vista l'estructura de l'enquesta, ens adonem que hi ha una part de valoració que requerirà fer una lectura i síntesi de les descripcions i aportacions fetes per les entitats participants en les respostes obertes i en aquelles altres que hagin afegit més opcions a les facilitades.

En quant a la **valoració i/o gestió de soft skills**, una mica més de la meitat de les respostes és negativa, el que amb el marge d'error comentat podem concloure que entre un 41,3% i un 68,7% de les administracions locals no valoren ni gestionen les *soft skills* en cap de les àrees de RH.

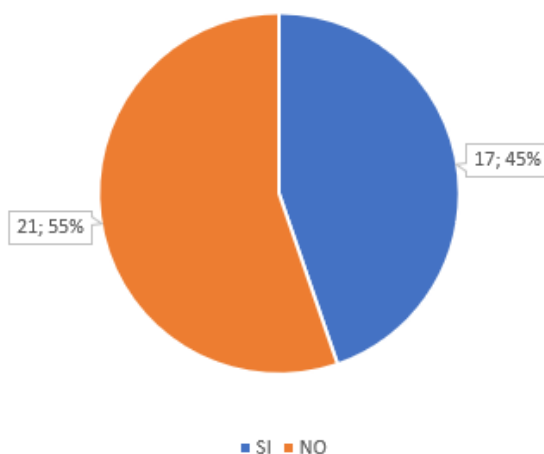
---

<sup>10</sup> Institut d'Estadística de Catalunya. Consulta feta el dia 19 d'abril de 2020. Disponible a: <https://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=925&lang=es>.

<sup>11</sup> Es poden veure les 38 respostes a l'annex 2.

<sup>12</sup> Calculadores de grandària de mostra: *QuestionPro* (disponible a <https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html>) i *The Survey System* (disponible a <http://www.surveysoftware.net/sscalce.htm>).

**Gràfic 1.** Respostes a la pregunta 1: “En la vostra administració es valoren i/o gestionen *soft skills* en algun dels àmbits de gestió de Recursos Humans?”



Nombre sencer: número de respostes  
 Percentatge: sobre el total de respostes

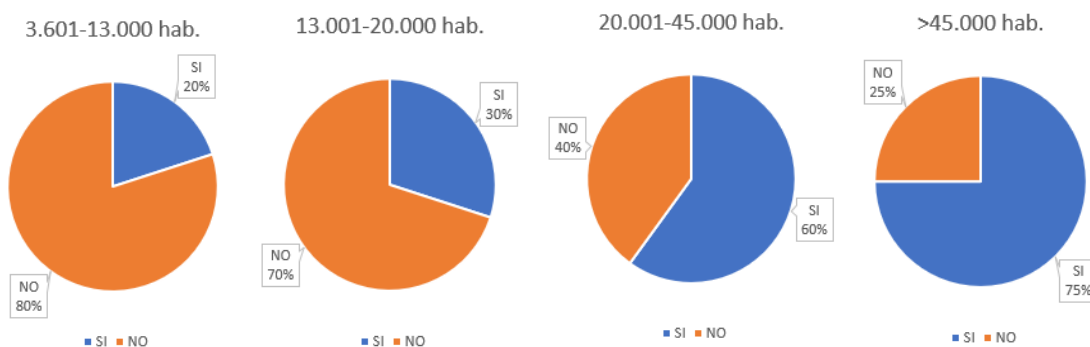
Font: Elaboració pròpia

Però tal i com s’ha comentat abans, es podria establir una certa relació entre la grandària de l’administració i la gestió efectiva de *soft skills*. S’han dividit les entitats participants en 4 grups segons la seva població de referència, quedant de la següent manera:

- 10 de 3.600 a 13.000 habitants.
- 10 de 13.001 a 20.000 habitants.
- 10 de 20.001 a 45.000 habitants.
- 8 de més de 45.000 habitants (incloent el consell comarcal i l’ORGT).

Veiem ara les respostes si les fraccionem segons els grups indicats:

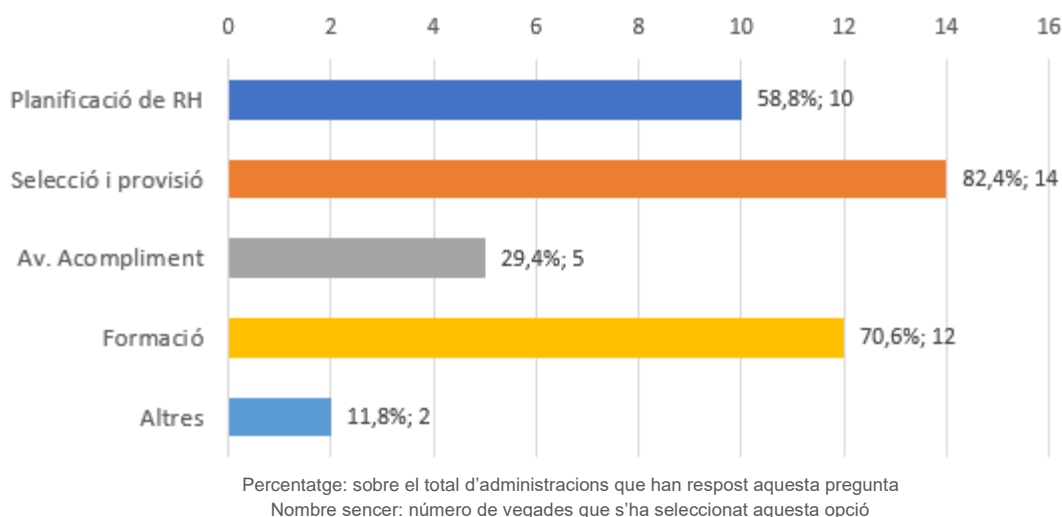
**Gràfic 2.** Respostes a la pregunta 1 agrupades per número d’habitants dels municipis.



Font: Elaboració pròpia

Per tant, i al marge de l’interval de confiança, podem concloure que està directament relacionat el nivell d’incorporació de *soft skills* amb la grandària de l’administració, el que es tradueix amb el nivell de recursos disponibles.

En relació als **àmbits** on efectivament estan incorporades les *soft skills* resulta el següent (de les 17 entitats que han respost que sí les treballen):

**Gràfic 3.** Respostes a la pregunta 4: “En quins àmbits valoreu o gestioneu les *soft skills*?”

Font: Elaboració pròpia

Sembla que en l'avaluació de l'acompliment seria on estarien menys incorporades, però és cert que aquest instrument de RH tampoc està implementat en moltes administracions, pel que podem dir que en general, si treballen *soft skills*, d'una manera o altra les han incorporat en els diferents àmbits de gestió.

De les 3 entitats que van indicar "altres", una de les respostes s'ha inclòs en l'avaluació de l'acompliment ja que es referia a la productivitat. Les altres dues aportacions són:

- Gestió del dia a dia, negociació col·lectiva, etc.
- Projecte de transformació cultural basat en principis i valors de l'ètica pública "Univers Àgora".

Aquest projecte el presenta l'Ajuntament de Mollet del Vallès (>45.000 hab.) i sembla d'una envergadura important, basat més en la cultura general que en àmbits concrets de RH.

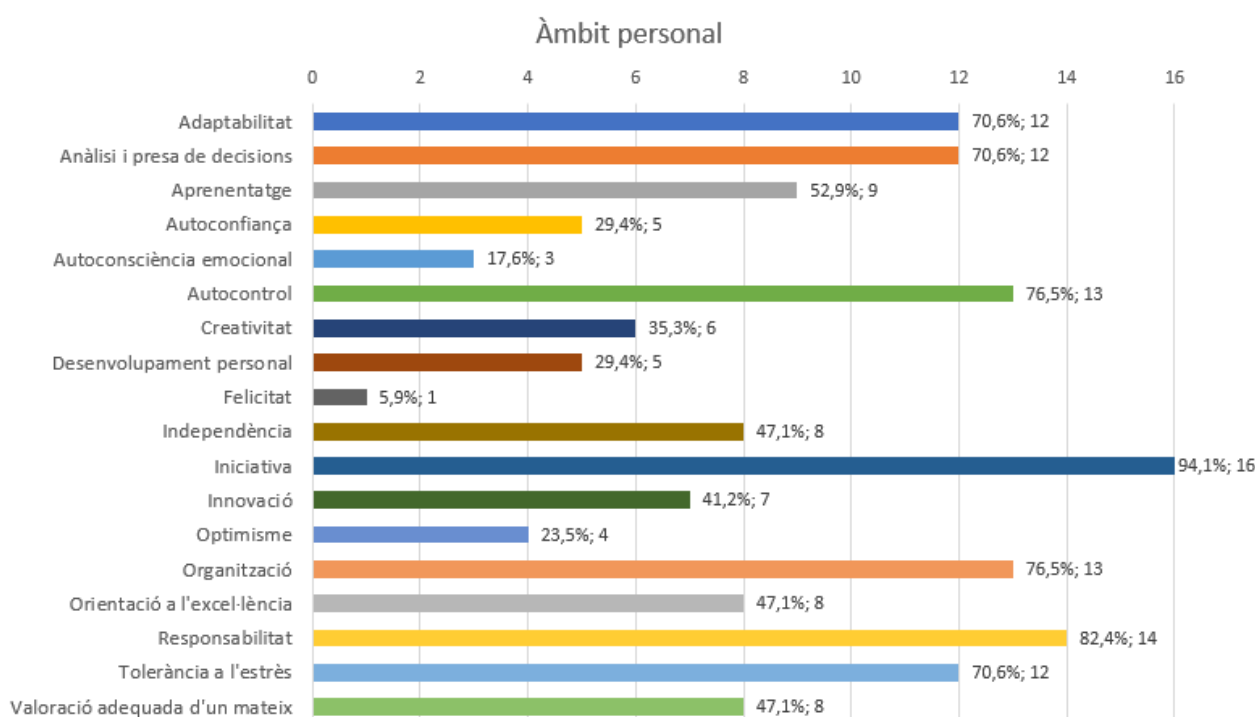
La **forma en la que es treballen les *soft skills*** en els àmbits indicats es resumeix en els següents punts:

- **Planificació de RH:** bàsicament s'inclouen en les fitxes descriptives dels llocs de treball. Algunes entitats mostra interès ren la seva inclusió sense haver-ho arribat a fer.
- **Processos selectius i provisió de llocs de treball:** majorment incorporació d'entrevistes per valorar aquest tipus de competències, en molts casos sense que sigui determinant del procés. Algunes entitats les incorporen només per a determinats llocs de treball (personal tècnic, per exemple). Altres han incorporat proves psicosocials o psicotècniques en els processos selectius, però algunes només en determinats llocs (tècnics, Policia Local...). Una de les entitats comenta que per a les provisions de llocs de treball realitzen proves basades en casos pràctics per poder avaluar indirectament les *soft skills*, i una altra comenta que ho incorporen de forma puntual degut a la rigidesa legal d'aquest aspecte.

- **Avaluació de l'acompliment:** s'incorporen en els qüestionaris i avaluacions segons indicadors (alguna entitat indica específicament dels superiors jeràrquics) amb impacte en els complements de productivitat.
- **Formació:** s'inclouen formacions en aquest tipus de competències en el pla de formació, algunes amb caràcter transversal i d'altres específiques de cada lloc. Altres ho inclouen segons necessitats i propostes que els hi arriben, i també les faciliten en format en línia.

### I quines *soft skills* són les que treballen aquestes 17 entitats?

**Gràfic 4.** Respostes a la pregunta 6, referides a l'àmbit personal: "Quines *soft skills* treballem?"



Percentatge: sobre el total d'administracions que han respost aquesta pregunta  
 Nombre sencer: número de vegades que s'ha seleccionat aquesta opció

Font: Elaboració pròpia

Les *soft skills* de l'àmbit personal treballades per la majoria<sup>13</sup> de les organitzacions participants són les següents, per ordre de major a menor número de seleccions<sup>14</sup>:

- Iniciativa (pràcticament totes les organitzacions)
- Responsabilitat
- Autocontrol
- Organització
- Adaptabilitat

<sup>13</sup> Majoria: han estat seleccionades per 12 o més administracions.

<sup>14</sup> Totes les llistes presentades en aquest apartat d'anàlisi de dades s'han ordenat seguint aquest mateix criteri.

- Anàlisi i presa de decisions
- Tolerància a l'estrès

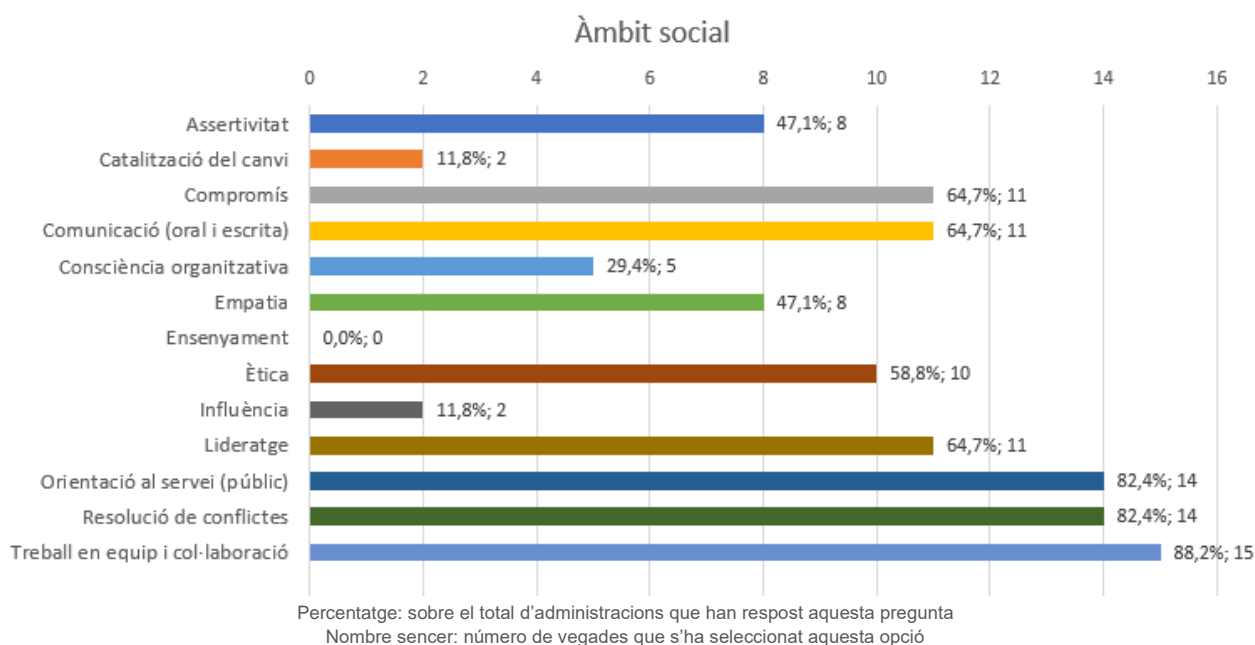
Les que tenen un nivell d'incorporació que podríem definir com a mitjà<sup>15</sup> són:

- Aprenentatge
- Independència
- Orientació a l'excel·lència
- Valoració adequada d'un mateix
- Innovació
- Creativitat

I les que tenen un nivell baix<sup>16</sup> d'incorporació i/o gestió són:

- Autoconfiança
- Desenvolupament personal
- Optimisme
- Autoconsciència emocional
- Felicitat (només de manera molt puntual -1 selecció).

**Gràfic 5.** Respostes a la pregunta 6, referides a l'àmbit social: "Quines *soft skills* treballeu?"



Font: Elaboració pròpia

Dins de l'àmbit social, les *soft skill* gestionades per la majoria de les administracions locals participants són:

- Treball en equip i col·laboració
- Orientació al servei (públic)
- Resolució de conflictes

Les que resulten amb un nivell d'incorporació mitjà són:

- Compromís

<sup>15</sup> Mitjà: han estat seleccionades entre 6 i 11 entitats.

<sup>16</sup> Baix: han estat seleccionades per menys de 6 organitzacions.

- Comunicació (oral i escrita)
- Lideratge
- Ètica
- Assertivitat
- Empatia

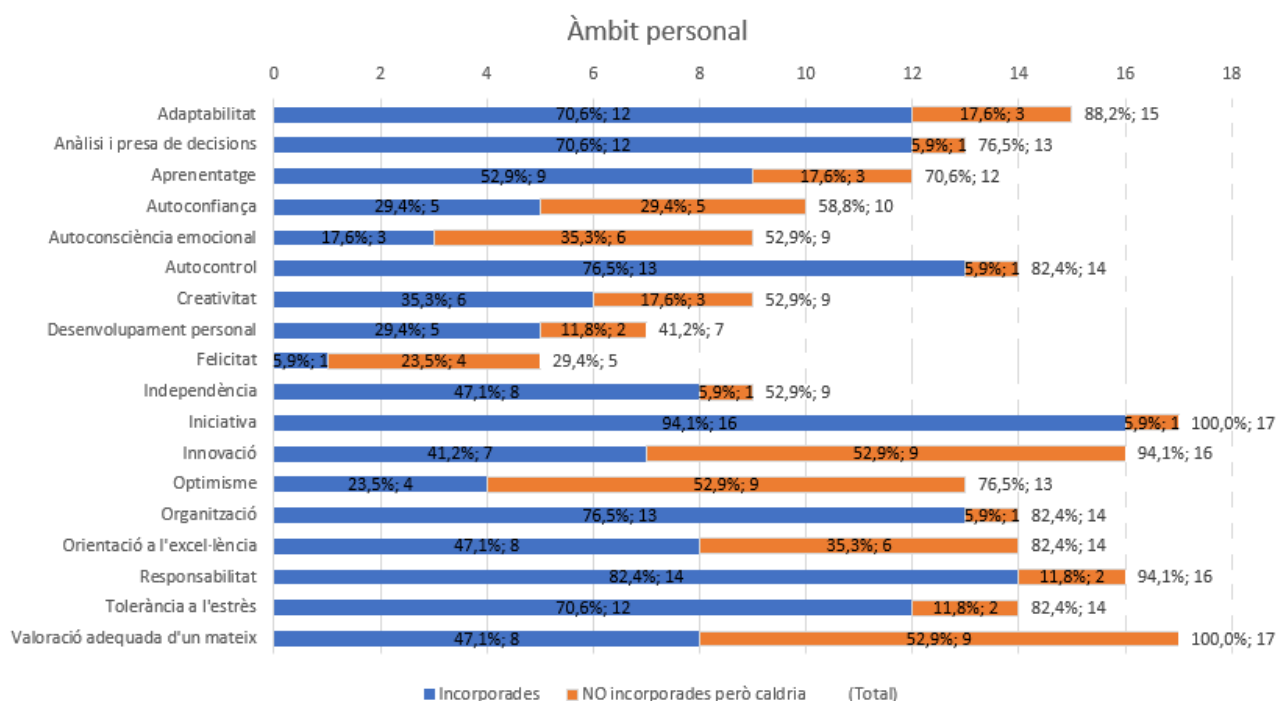
I finalment, les menys treballades són:

- Consciència organitzativa
- Catalització del canvi
- Influència
- Ensenyament (sense cap selecció)

Ara veurem, de les **soft skills** que no han incorporat les 17 administracions locals que sí han manifestat treballar aquest tipus de competències, **quines valoren que s'haurien d'incorporar** malgrat no estar gestionant-les actualment, en primer lloc les d'àmbit personal i seguidament les de l'àmbit social:

La següent gràfica és molt interessant ja que ens permet visualitzar la comparativa entre el que fan les administracions i el que creuen que haurien de fer, i a més, si sumem ambdues eleccions, tenim el total de sumar les **soft skills** que ja es treballen i les que malgrat no fer-ho es consideren necessàries (que és la tercera dada mostrada a cada franja, la de la dreta de tot sobre fons blanc).

**Gràfic 6.** Respostes a la pregunta 6: “Quines **soft skills** treballeu?” i a la pregunta 7: “De les **soft skills** que no treballeu, quines penseu que s'haurien de treballar?”, en ambdós casos només les referides a l'àmbit personal.



Percentatge: sobre el total d'administracions que han respost aquesta pregunta  
 Nombre sencer: número de vegades que s'ha seleccionat aquesta opció

Font: Elaboració pròpia



Val a dir que s'han hagut d'eliminar dues seleccions perquè ja s'estaven treballant en l'administració que les havia assenyalat com a interessants però no gestionades.

Així, el que resulta més interessant és extreure **quines són les soft skills que, malgrat no estar majoritàriament incorporades, es creu que seria necessari fer-ho**, així com el resultat de sumar les seleccions d'una competència com a incorporada i com a necessària, perquè és el que ens donarà la idea del que per les persones responsables de RH és important (el que fan més el que pensen que caldria fer).

Per tant, quines *soft skills* es valoren com a més necessàries malgrat no estar treballant-les actualment?

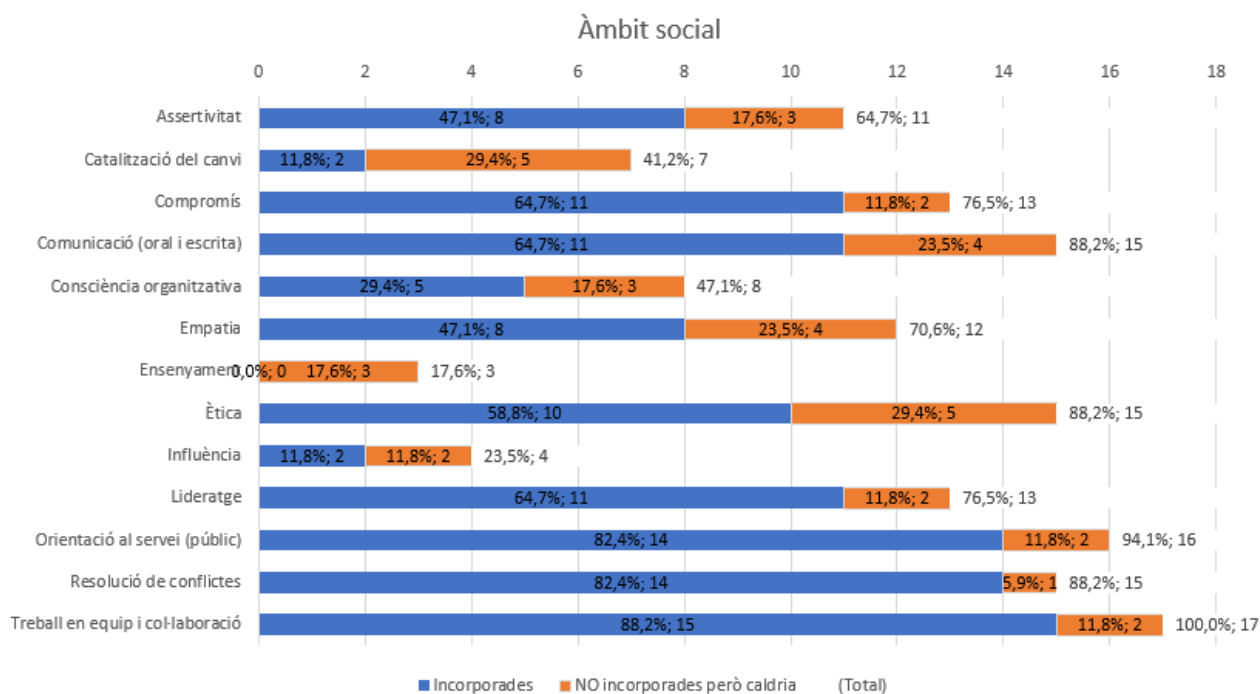
- Optimisme
- Innovació
- Valoració adequada d'un mateix
- Felicitat
- Autoconsciència emocional
- Autoconfiança
- Orientació a l'excel·lència

I quin seria el resultat final de les **soft skills més importants de l'àmbit personal** si tenim en compte les que ja es treballen actualment i les que es considera que s'haurien d'incorporar?

- Iniciativa
- Valoració adequada d'un mateix
- Innovació
- Responsabilitat
- Adaptabilitat
- Autocontrol
- Organització
- Orientació a l'excel·lència
- Tolerància a l'estrès
- Anàlisi i presa de decisions
- Optimisme
- Aprenentatge

Com podem veure, passem de 7 gestionades per la majoria d'administracions (en color blau), a 12.

**Gràfic 7.** Respostes a la pregunta 6: "Quines *soft skills* treballeu?" i a la pregunta 7: "De les *soft skills* que no treballeu, quines penseu que s'haurien de treballar?", en ambdós casos només les referides a l'àmbit social.



Percentatge: sobre el total d'administracions que han respost aquesta pregunta  
 Nombre sencer: número de vegades que s'ha seleccionat aquesta opció

Font: Elaboració pròpia

En l'àmbit social, les dues **soft skills** que, **posant en relació la gestió que se'n fa i la necessitat d'incorporar-les** que han manifestat les administracions, han destacat per sobre de la resta són:

- Ensenyament (que passa de no estar gestionada en cap organització a que 3 d'elles les considerin necessàries)
- Catalització del canvi

I quin seria el resultat final de les **soft skills de l'àmbit social més importants**, si tenim en compte les que ja es treballen actualment i les que es considera que s'haurien d'incorporar?

- Treball en equip i col·laboració
- Orientació al servei (públic)
- Comunicació (oral i escrita)
- Ètica
- Resolució de conflictes
- Compromís
- Lideratge
- Empatia

Resultant que passem de 3 **soft skills** de l'àmbit social gestionades per la majoria de les administracions (en color blau) a 8.

En quant als **resultats obtinguts** en la valoració i gestió de les **soft skills**, tant a nivell de beneficis com de dificultats, el resum del que les administracions locals han assenyalat és el següent:

- Beneficis:
  - Incorporar la valoració de *soft skills* als processos selectius permet una major adequació de la persona al lloc de treball i a l'organització.
  - Permet elaborar perfils dels empleats/ades que faciliten la formació de grups o equips de treball per a projectes concrets.
  - Genera un canvi cultural que millora la qualitat de les persones que formen el servei públic, la relació entre elles i el clima organitzacional. Alguna administració ho ha resumit dient que genera un impacte positiu general i que la implantació de *soft skills* dona lloc a organitzacions més saludables.
  - Facilita l'adaptació de les persones a les organitzacions.
  
- Dificultats:

Sobretot s'ha incidit en 4 aspectes:

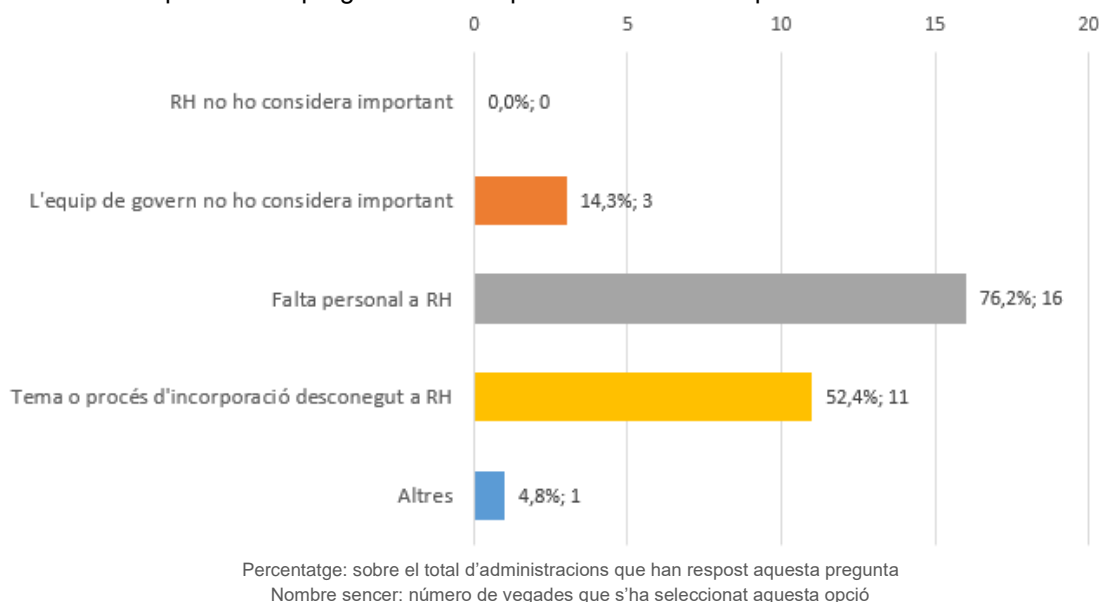
  - L'Administració, amb el personal del que disposa, no està preparada per realitzar aquest tipus de gestions, ja que manquen els coneixements necessaris.
  - La normativa sobre funció pública no ajuda a implementar processos selectius en aquesta línia perquè encara prima el valor de coneixements i mèrits basats en titulacions i temps.
  - La representació dels treballadors mostra oposició a la inclusió de les *soft skills* en les fitxes descriptives dels llocs de treball o en els processos selectius, en aquest segon cas sobretot en places ocupades per personal interí.
  - Dificultat de canvi cultural, ja que l'Administració té una cultura burocràtica i formalista que no afavoreix la cultura del canvi.

A més s'ha afegit el següent:

  - Dificultats en l'apreciació i valoració adequades de les *soft skills*, i manca de recursos necessaris per fer-ho.
  - Pot acabar sent un procés rutinari i poc valorat.

Seguidament analitzarem les dades de les 21 administracions que han respost que **no tenen incorporades ni treballen soft skills en cap àmbit de gestió de RH**, començant pels **motius** pels quals creuen que no ho fan:

**Gràfic 8.** Respostes a la pregunta 9: “Per quin/s motiu/s creus que no ho feu?”



Font: Elaboració pròpia

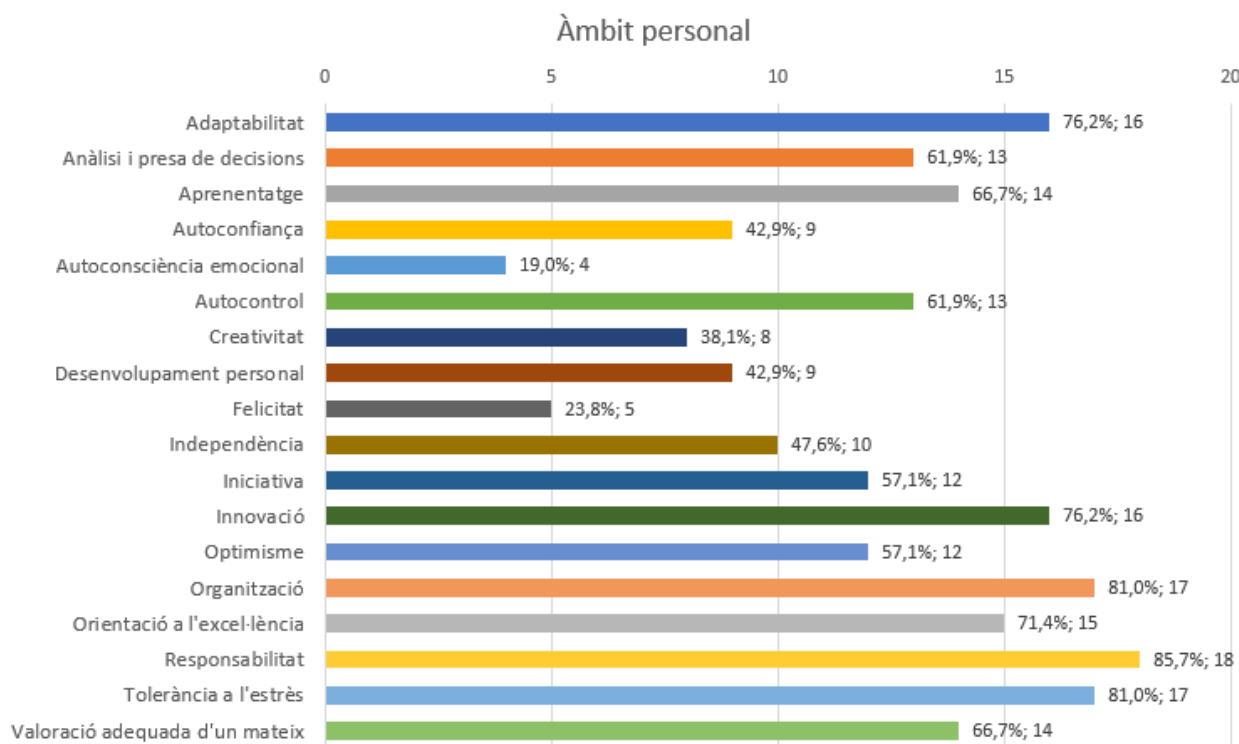
La falta de personal als departaments de RH és la causa més assenyalada per les diferents administracions, seguida del desconeixement del tema i/o de la manera d'implementar les *soft skills* en el dia a dia del departament.

Només en 3 administracions s'ha indicat com a causa la manca de consideració com a important per part de l'equip de govern, i una persona ha incorporat, dins de l'ítem d'altres causes, que els processos de selecció a l'Administració no possibiliten la incorporació de *soft skills*, qüestió que ja ha aparegut en les dificultats detectades per les organitzacions que sí les treballen.

Una dada que en certa manera l'esperàvem, i que resulta tranquil·litzadora, és que cap de les persones responsables de RH ha manifestat que no considera important la valoració i/o gestió de *soft skills*.

Per últim, veurem quines **soft skills** consideren que seria **interessant tenir en compte i treballar** en la seva administració, separades en àmbit personal i social:

**Gràfic 9.** Respostes a la pregunta 10, referides a l'àmbit personal: "Tot seguit es presenta una llista de *soft skills*. Marqueu les que considereu que seria interessant tenir en compte i treballar a la vostra administració."



Percentatge: sobre el total d'administracions que han respost aquesta pregunta  
 Nombre sencer: número de vegades que s'ha seleccionat aquesta opció

Font: Elaboració pròpia

Si comparem aquest gràfic amb el gràfic 6 veurem que dibuixen siluetes molt similars, el que significa que tant les persones que ja treballen en el seu dia a dia entorn a *soft skills*, com les que no, manifesten donar-li importància més o menys a les mateixes competències.

En síntesi, com hem fet amb les altres administracions, les competències de l'àmbit personal que més valoren<sup>17</sup> les entitats que actualment no treballen entorn a *soft skills*, com a necessàries per incorporar en les seves administracions, són les següents:

- Responsabilitat
- Organització
- Tolerància a l'estrès
- Adaptabilitat
- Innovació
- Orientació a l'excel·lència

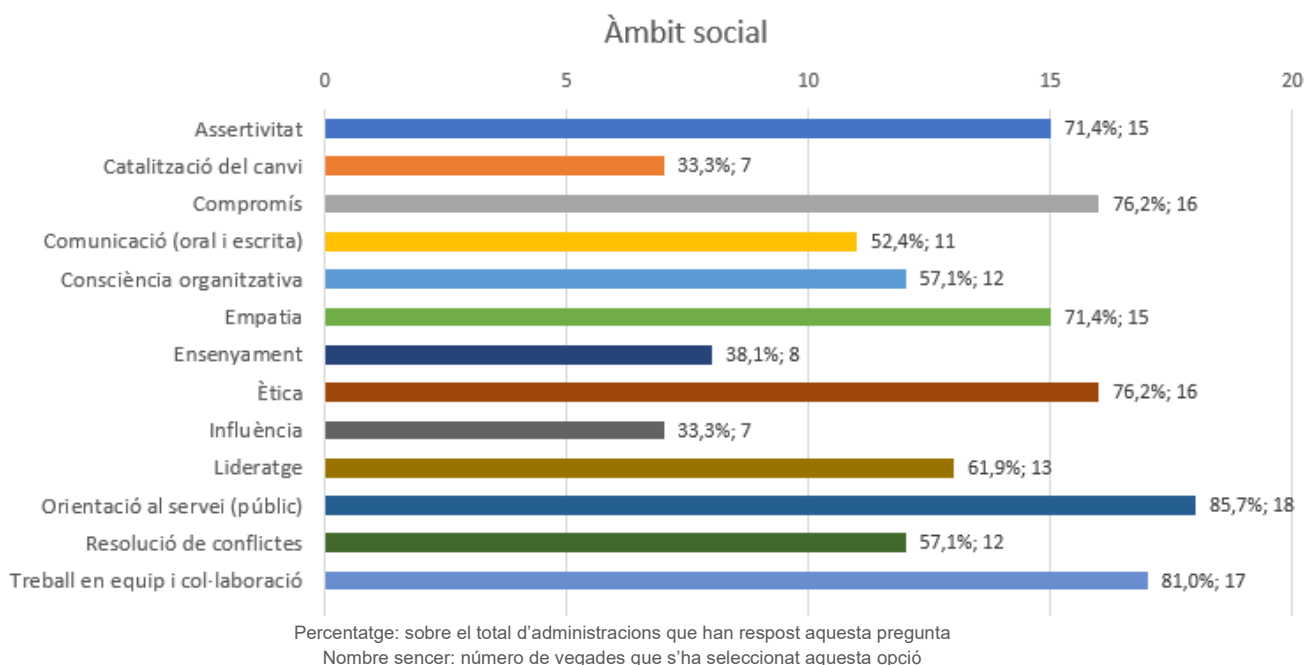
<sup>17</sup> Més valoren: han estat seleccionades per 15 o més administracions.

Les que diríem que han estat seleccionades moderadament<sup>18</sup> són:

- Aprenentatge
- Valoració adequada d'un mateix
- Anàlisi i presa de decisions
- Autocontrol
- Iniciativa
- Optimisme
- Independència
- Autoconfiança
- Desenvolupament personal
- Creativitat

La dues competències restants, autoconsciència emocional i felicitat, només han estat seleccionades per 4 i 5 administracions, respectivament.

**Gràfic 10.** Respostes a la pregunta 10, referides a l'àmbit social: "Tot seguit es presenta una llista de *soft skills*. Marqueu les que considereu que seria interessant tenir en compte i treballar a la vostra administració."



Font: Elaboració pròpia

En la mateixa línia que la gràfica anterior, aquesta presenta una silueta molt similar a la del gràfic 7, i en aquest cas destaquen<sup>19</sup> com a competències de l'àmbit social:

- Orientació al servei (públic)
- Treball en equip i col·laboració
- Compromís
- Ètica
- Assertivitat

<sup>18</sup> Moderadament: han estat seleccionades entre 8 i 14 entitats.

<sup>19</sup> Destaquen: han estat seleccionades per 15 o més administracions.

- Empatia

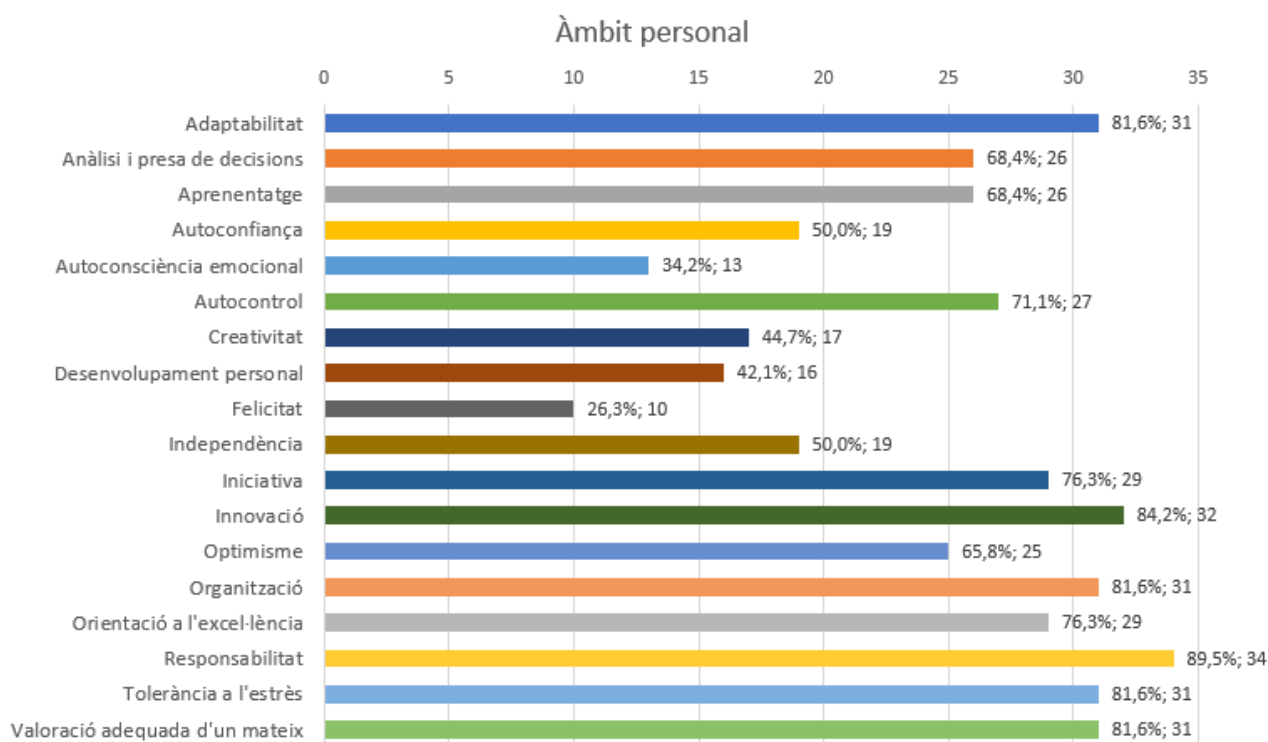
I les que s'han seleccionat moderadament<sup>20</sup> són:

- Lideratge
- Consciència organitzativa
- Resolució de conflictes
- Comunicació (oral i escrita)
- Ensenyament

I les dues competències restants, catalització del canvi i influència, han estat seleccionades per 7 administracions cadascuna.

Per finalitzar l'apartat d'anàlisi de dades, si tenim en compte totes les administracions participants de les quals hem pogut treballar dades (38), i sumem les competències que han seleccionat tant com a treballades (ja que si les treballen deduïm que les consideren importants), com les que creuen que s'haurien de treballar, obtenim els següents gràfics:

**Gràfic 11.** *Soft skills* més importants segons respostes a les preguntes 6, 7 i 10, referides a l'àmbit personal.

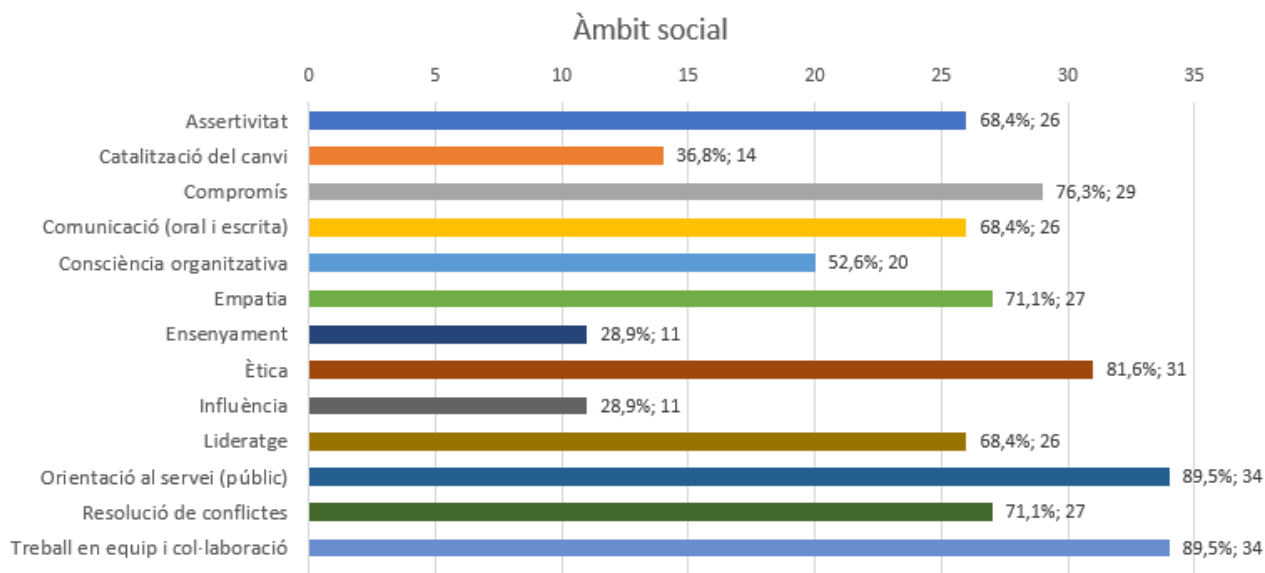


Percentatge: sobre el total d'administracions que han respost aquesta pregunta  
 Nombre sencer: número de vegades que s'ha seleccionat aquesta opció

Font: Elaboració pròpia

<sup>20</sup> Moderadament: han estat seleccionades entre 8 i 14 entitats.

**Gràfic 12.** *Soft skills* més importants segons respostes a les preguntes 6, 7 i 10, referides a l'àmbit social.



Percentatge: sobre el total d'administracions que han respost aquesta pregunta  
 Nombre sencer: número de vegades que s'ha seleccionat aquesta opció

Font: Elaboració pròpia

El que ens proporciona el següent llistat de *soft skills* majoritàriament<sup>21</sup> considerades com a importants:

- **ÀMBIT PERSONAL:**
  - Responsabilitat
  - Innovació
  - Adaptabilitat
  - Organització
  - Tolerància a l'estrès
  - Valoració adequada d'un mateix
  - Iniciativa
  - Orientació a l'excel·lència
  - Autocontrol

Totes formaven part de la llista de les *soft skills* més importants de l'àmbit personal, si tenim en compte les que ja es treballen actualment i les que es considera que s'haurien d'incorporar. Han quedat fora d'aquesta llista per haver estat seleccionades només 1 ó 2 vegades menys:

- Anàlisi i presa de decisions
- Aprenentatge
- Optimisme

<sup>21</sup> Majoritàriament: han estat seleccionades per 27 o més administracions.



Pel que bé podrien haver estat en aquesta llista, ja que les següents sí que es troben bastant més allunyades d'aquest grup.

- ÀMBIT SOCIAL:
  - Orientació al servei (públic)
  - Treball en equip i col·laboració
  - Ètica
  - Compromís
  - Empatia
  - Resolució de conflictes

De la mateixa manera, totes aquestes formaven part de la llista de les *soft skills* més importants de l'àmbit social, si tenim en compte les que ja es treballen actualment i les que es considera que s'haurien d'incorporar. Han quedat fora d'aquesta llista per haver estat seleccionades només 1 vegada menys:

- Assertivitat
- Comunicació (oral i escrita)
- Lideratge

Així que igualment podrien haver estat en aquesta llista, ja que les següents, com ocorre en l'àmbit personal, es troben força allunyades d'aquest grup.

### 3.2 Proposta inicial de *soft skills* transversals vs. Visió de la direcció de Recursos Humans d'administracions locals

Tenint en compte el llistat de *soft skills* més habituals segons la bibliografia treballada, (v. apartat 2.3), la motivació sobre la seva adequació, i l'anàlisi de la informació facilitada per les administracions locals que han participat en l'estudi (v. llistats finals ombrejats en blau de l'apartat anterior), la **proposta final de *soft skills* genèriques, bàsiques o transversals que poden ser gestionades per al conjunt d'empleats i empleades des dels diferents àmbits de gestió de RH de les administracions públiques locals, per ordre d'importància, és la següent:**

- ÀMBIT PERSONAL:
  - Responsabilitat
  - Innovació
  - Adaptabilitat
  - Organització
  - Valoració adequada d'un mateix
  - Iniciativa
  - Orientació a l'excel·lència
  - Autocontrol
  - Anàlisi i presa de decisions
  - Aprenentatge
  - Optimisme

- **ÀMBIT SOCIAL:**
  - Orientació al servei (públic)
  - Treball en equip i col·laboració
  - Ètica
  - Compromís
  - Empatia
  - Resolució de conflictes
  - Assertivitat
  - Comunicació (oral i escrita)

Per arribar a aquesta selecció ens hem trobat amb dos competències conflictives. En primer lloc el **lideratge**, perquè ha estat força escollida per les organitzacions participants, però que hem decidit treure-la perquè no es considera transversal, sinó específica de llocs de comandament o coordinació. I en segon lloc, la més conflictiva amb la proposta inicial d'aquest treball ha estat la **tolerància a l'estrès**, ja que la majoria d'administracions (un 81,6%) l'han escollit com a important, i pels motius que ja s'han expressat anteriorment denota un problema comú de l'Administració Local (potser extrapolable a altres tipus d'administracions, podent elaborar un altre treball al voltant d'aquest tema), i és que desenvolupar les feines sota pressió i estrès sembla ser la fórmula habitual de treball, no un fet puntual, sinó que gairebé està integrada dins de la cultura de les organitzacions. I podria semblar que la solució passa per incorporar empleats i empleades que puguin i sàpiguen treballar amb aquest factor afegit, quan la nostra creença és que la solució no passa per acceptar una disfunció organitzativa, sinó per analitzar el focus i les causes del problema i a partir d'aquí intentar solucionar-lo. Aquest és el motiu pel qual no s'ha incorporat en el llistat definitiu, que potser sí seria necessària en alguns llocs de treball concrets que per la naturalesa de les seves funcions tinguin un component d'estrès implícit, però no així de manera general, bàsica o transversal.

Amb tot, cal recordar que la proposta final presentada és la que ara donaria resposta a les necessitats detectades, però els factors que determinen aquestes necessitats són canviants, amb el que amb el temps també varien les necessitats i cal fer regularment anàlisi de la realitat i adaptació de les *soft skills* per tal de que siguin realment útils i repercuteixin positivament en les organitzacions i els serveis prestats. A més, d'aquest llistat cada administració hauria d'analitzar quines són aplicables d'acord amb la idiosincràsia pròpia, ja que com es veurà en el proper bloc de propostes d'actuació, no és viable gestionar perfils amb gaires competències. En quant a la revisió, certament no es pot parlar d'un termini recomanable per comprovar la validesa de les *soft skills* treballades i la detecció de noves necessitats, ja que en entorns més canviants més curts seran els terminis, i a la inversa amb entorns més estables, però podríem partir d'un termini general de 2 anys.

## 4 PROPOSTES D'ACTUACIÓ DES DELS DIFERENTS ÀMBITS DE RECURSOS HUMANS

Vistos els resultats, havent arribat a la conclusió de que les *soft skills* no estan incorporades ni es gestionen de manera general en les administracions públiques d'àmbit local,<sup>22</sup> malgrat haver comprovat que els experts ho postulen com el motor de canvi necessari posant el focus en aquest aspecte, es proposen una sèrie de mesures aplicables a les administracions locals per tal de col·laborar en l'increment de la gestió que es fa de les *soft skills* des dels següents àmbits de RH: planificació, selecció, avaluació de l'acompliment, formació, carrera professional i sistema retributiu.

### 4.1 Actuacions prèvies

En primer lloc, és important destacar que d'entre les possibles causes assenyalades per la direcció de RH no està la manca d'importància que aquesta dona a les *soft skills*, pel que en aquest aspecte no cal prendre, *a priori*, cap mesura.

En segon lloc, cal tenir en compte que la majoria d'administracions ha manifestat que la causa de no estar gestionant *soft skills* és la manca de personal al departament de RH. Per tant, aquí ja podem veure una línia d'actuació que, si bé implica als àmbits de planificació i selecció, es proposen com actuació prèvia donat que no es refereixen tant a la incorporació de *soft skills* en sí, sinó a **dotar dels recursos necessaris** per poder-ho fer. I aquí serà tant important el fet que el propi departament sigui capaç de transmetre la importància de la gestió de *soft skills* a l'equip de govern, com la impossibilitat de fer-ho amb els recursos existents, de manera que se'n pugui dimensionar millor els departaments perquè sigui possible treballar els aspectes que ara mateix estant quedant oblidats, i que tindrien una repercussió positiva en tota l'organització i, per tant, en la prestació dels serveis públics.

Sobre l'altre aspecte destacat com a causa de la manca de treball de les *soft skills* s'ha assenyalat que, a banda de la manca de recursos, el personal que integra els equips de RH no està prou format en aquest tema com per poder aplicar-ho i no tenen els coneixements com per posar-ho en pràctica. Això sí que és una mesura directa que s'explicarà en l'apartat corresponent.

---

<sup>22</sup> Recordem que un 55% de les entitats participants ha contestat que no les treballa, i que per tant, tenint en compte el marge d'error de 13,74, podem concloure que entre un 41,3% i un 68,7% de les administracions locals no valoren ni gestionen les *soft skills* en cap de les àrees de RH.

## 4.2 Planificació

La Relació de Llocs de Treball (RLT) és l'instrument tècnic de planificació de RH que permet l'ordenació del personal d'acord amb les necessitats dels serveis, i on han de constar, entre d'altres coses, les característiques essencials dels llocs de treball i els requisits per ocupar-los. Les **fitxes descriptives dels llocs de treball** (FDLT) acompanyen les RLT i és on es detallen les dades identificatives (posició en l'organigrama, tipus de lloc, etc.), la dedicació horària, l'objectiu i/o missió, les funcions i responsabilitats, les tasques, les condicions de treball, així com els requisits per a la seva provisió i els mèrits rellevants a considerar.

En algunes FDLT trobem el **perfil competencial**, i aquesta és la nostra proposta: que en totes les RLT aparegui aquest apartat on es pugui deixar constància de les *soft skills* necessàries per desenvolupar correctament aquell lloc de treball, igual que les *hard skills* formen part dels requisits d'accés i dels mèrits (coneixements tècnics, formacions i experiència, etc.).

Però per poder fer això, primer cal crear un **diccionari o directori de competències**, que és el llistat de les competències que es gestionaran en l'organització. En aquest cas, que estem separant les transversals o bàsiques de les específiques o operatives, es proposa utilitzar aquesta mateixa classificació dins del directori, pel que quedaria de la següent manera:

Classificació de les competències:

- Hard / Soft
- Transversals / Específiques

En aquest inventari caldria definir el significat de cada competència i graduar-les, és a dir, establir els diferents nivells de domini de la competència en qüestió (idealment entre 3 i 6, ja que menys potser no és útil i més pot dificultar l'aplicació). També seria consellable establir indicadors de conducta que permetin la seva identificació, ja que això facilitarà molt els processos de selecció i d'avaluació de l'acompliment<sup>23</sup>.

Fet això, es tractaria d'incloure en el perfil competencial de cada FDLT el nivell o grau en el que cal incorporar les *soft skills* generals o transversals, i després indicar quines específiques o operatives estan associades al lloc, i en quin nivell. En els perfils es pot afegir una classificació més que distingeixi entre competències clau i secundàries (en funció del nivell d'assoliment requerit). Puntualitzar que diferenciar nivells dins de les competències transversals també és important ja que, encara que defensem que totes són desitjables, segons les funcions a desenvolupar seran necessàries en major o menor mesura, o potser algunes són igual de necessàries a tots els llocs. En qualsevol

---

<sup>23</sup> Per ampliar informació al respecte, veure el mòdul 2 de *Gestió i desenvolupament de recursos humans* (Oltra, 2009) i el mòdul 2 de *Desenvolupament professional en les organitzacions* (Guzmán, 2010).

cas, la qüestió és que s'ha d'analitzar lloc per lloc i assignar els nivells que corresponguin a cadascun.

Donat que aquesta feina és força entretinguda, una possibilitat és començar a descriure els nivells de les *soft skills* transversals, aprofitant que ja tenim una preselecció feta, i incorporar-les a les FDLT per començar a treballar amb competències i, un cop posat això en marxa començar amb el directori de les específiques o operatives. Una altra opció seria fer-ho en diverses fases, i començar incorporant només 2 ó 3 *soft skills* (les que l'administració consideri més necessàries), i a mida que s'agafa pràctica en la gestió, anar incrementant el número. Ara bé, com s'ha comentat, tampoc és operatiu treballar amb perfils amb un elevat nombre de competències; trobem recomanacions d'entre 5 i 15, pel que unes 10 competències per perfil seria força adequat, podent fer selecció de les que requereixen un nivell superior o bé de les que s'adeqüen més a l'administració en qüestió.

Com veurem, el fet de tenir les *soft skills* incorporades a les FDLT ens permetrà aplicar-les en els següents àmbits de RH.

### 4.3 Selecció

L'objectiu de qualsevol procés selectiu és identificar, d'entre les persones candidates disponibles (aspirants en el cas d'oposicions), les que posseeixen les capacitats requerides pel desenvolupament eficaç del lloc de treball de manera que contribueixi a que l'organització assoleixi els seus objectius.

En l'àmbit de selecció trobem nombroses aportacions que destaquen la necessitat d'**incorporar la valoració de *soft skills***, com les de Goleman i Cherniss (2001), i també autors enfocats en la selecció en l'Administració Pública, com Gorriti (2019).

Curiosament, aquest és l'àmbit on més es treballen aquest tipus de competències (el 82,4% de les administracions enquestades que les treballen, ho fan en aquest àmbit -v. Gràfic 3-) i, alhora, és on sembla que es presenten més dificultats, ja que la normativa i la jurisprudència encara estan molt orientades a la valoració de *hard skills* com a eix central dels processos selectius.

Una qüestió important és no confondre la valoració de *soft skills* amb la "intuïció" de les persones que seleccionen, o la "química" que sorgeix entre entrevistador i aspirant, pel que cal aplicar un mètode que permeti identificar les competències de la manera més objectiva possible. Entre aquests **mètodes** trobem les entrevistes d'incidents crítics, guiades per experts, ja siguin tècnics de RH preparats per a planificar-les, dirigir-les i recavar els resultats, com personal extern contractat a tal efecte, que acostumen a ser psicòlegs especialitzats en aquest tipus de selecció. La opció de la contractació externa també pot dependre de la mida (i recursos) de l'organització, i en funció del volum de processos selectius gestionats es pot justificar això o bé preparar o incorporar en plantilla personal expert en la matèria.

Que una part del procés selectiu contingui avaluació de competències requereix que prèviament aquestes estiguin definides en les FDLT. Alhora, en les bases reguladores del procés ha de quedar clar quin és el sistema d'avaluació que s'utilitzarà (entrevistes -definir tipus-, tests, qüestionaris, resolució de casos...) i quin pes tindrà la seva puntuació en el conjunt del procés.

La qüestió més problemàtica és l'**aplicació pràctica**. D'una banda, qui s'encarrega de fer la selecció en les administracions públiques és el tribunal o òrgan selectiu, integrat pels membres que designa l'òrgan convocant del procés. Llavors apareixen dues opcions: que es designin com a membre del tribunal una persona experta en avaluació de competències, o bé que l'òrgan selectiu designi com assessor/a un/a expert/a en aquesta tasca, tenint present que les decisions adoptades sempre ho són pels membres del tribunal, no pels assessors, ja que aquests últims només tenen veu, no vot. El segon aspecte problemàtic és establir la configuració del procés per incorporar la valoració de les *soft skills*: com hem dit, quin pes tenen en relació a la puntuació global del procés, en quin moment es realitzaran aquest tipus de proves, si son eliminatòries o no, etc. D'acord amb la jurisprudència actual, que no es gaire partidària de l'ús d'aquest tipus d'avaluacions psicològiques (per considerar-se difícilment objectivables), i d'autors com Guion, esmentat per Gorriti, qui expressa que teòricament no existeix una variable psicològica tan important com perquè el grau en què es posseeixi sigui raó suficient com per excloure candidats, ja que la major part de la gent viu amb limitacions que compensa en la vida diària amb altres capacitats o destreses, el més recomanable és que aquestes proves no tinguin un pes gaire elevat respecte de la puntuació total i que no siguin eliminatòries. Tot i que aquest mateix raonament (models compensatoris) podria aplicar-se a la resta de proves del procés, però sense proves eliminatòries resulten processos molt més lents i costosos, qüestió que no es pot assumir quan es compta amb una quantitat important d'aspirants. Així que davant d'aquesta dicotomia, es tendeix a l'eliminació segons resultats en les proves més objectives (les basades en coneixements) i menys problemàtiques a nivell judicial, i que la resta només puntuïn sense ser determinants de la continuïtat en el procés.

Ara bé, tenint en compte que diferents autors i especialistes (Tito 2016, Ortega 2017 o Grau *et al.* 2011), tal i com hem vist, defensen que les *soft skills* són més difícils d'aprendre i desenvolupar que les *hard skills*, potser tindria més sentit i valdria la pena centrar el pes del procés en aquest pilar, ja que les mancances que hi puguin haver en altres aspectes seran més fàcilment esmenables (sempre dins d'uns requisits mínims, lògicament).

Aclarir que de proves psicotècniques sí que n'hi ha d'eliminatòries perquè així s'ha establert a la normativa, com és el cas de les policies locals, que són aptitudinals i de personalitat.

Per finalitzar aquest apartat, s'assenyala la proposta de Gorriti en quant a l'ordre dels diferents tipus de proves que s'acostumen a incloure en els processos selectius, la qual cosa és interessant a l'hora de planificar-los:

- 1r Proves de coneixement
- 2n Proves psicotècniques
  - Les d'aptitud mental general

- Les de personalitat
- 3r Proves pràctiques o de simulació
- 4t Entrevistes

Cal tenir en compte que l'explicat per a la selecció també es aplicable a la **provisió de llocs de treball**, adaptant-se a les particularitats pròpies d'aquests processos.

#### 4.4 Avaluació de l'acompliment

Mitjançant l'avaluació de l'acompliment, és a dir, el procediment mitjançant el qual es mesura i valora la conducta professional segons els paràmetres i criteris fixats, es poden prendre decisions que afectaran a diferents àmbits. Val a dir que, d'acord amb el TREBEP<sup>24</sup>, l'Administració Pública està **obligada** a dur a terme aquest procediment, però la manca de tradició i l'escàs desenvolupament normatiu al respecte (per exemple, lleis autonòmiques) han fet que actualment moltes administracions es trobin sense models d'avaluació i sense instruments de mesura de l'acompliment.

En quant a les decisions a prendre arrel d'aplicar l'avaluació de l'acompliment, en primer lloc, es pot assignar individualment la quantitat de **complement de productivitat** que s'hagi establert<sup>25</sup>. En segon lloc, a través d'aquesta avaluació es poden detectar les **necessitats de formació** del personal per dotar-los de les eines i recursos personals necessaris per millorar en l'execució de les seves tasques. Per últim, és una via més per incorporar en la **carrera professional**, i els resultats d'aquestes avaluacions poden formar part del que es tindrà en compte a l'hora de dissenyar els de carrera i progressar dins de l'organització.

La qüestió és implementar, dins de l'avaluació de l'acompliment, la valoració de les *soft skills* que cada persona tingui establertes en la FDLT que ocupa, és a dir, realitzar la **comparativa entre el perfil competencial teòric i el de la persona**, a través d'eines com llistes de verificació de comportaments observats, qüestionaris d'escala d'actituds, entrevistes, tests, autoavaluacions... i tot plegat referit a una avaluació 360° (valoració de personal al nostre càrrec, de persones d'altres departaments o del mateix però al nostre nivell jeràrquic o posició en l'organització, de superiors nostres, de nosaltres mateixos i també de les persones usuàries, si n'hi ha).

La principal dificultat, coincidint amb una de les assenyalades en els processos selectius, és decidir qui ha de dur a terme aquesta avaluació o, si més no, l'anàlisi de les dades recollides entorn a les *soft skills* observades. L'avaluació de l'acompliment, al ser un procés continu i recurrent no sembla viable gestionar-ho a través de personal extern, pel que el personal propi (tècnics/ques de RH d'una banda, i personal en general per poder fer les avaluacions que els correspongui, de l'altra) hauria de rebre formacions

---

<sup>24</sup> Reial Decret Legislatiu 5/2015, de 30 d'octubre, pel qual s'aprova el text refós de la Llei de l'Estatut Bàsic de l'EMpleat Públic.

<sup>25</sup> Aquest aspecte es desenvoluparà a l'apartat 2.7 "Sistema retributiu".

i pràctiques en aquest aspecte, necessitant possiblement de suport extern, ara sí, durant les primeres vegades que es dugui a terme.

Una altra de les dificultats que poden aparèixer és que aquest tipus d'avaluació, de per si, és complexa, ja que malgrat haver de ser el màxim d'objectiva possible, requereix emetre un judici valoratiu que sempre tindrà un alt component subjectiu i que estarà condicionat per les relacions interpersonals que es tinguin, la qual cosa dificultarà la seva fiabilitat.

#### 4.5 Formació

En quant a la formació ja hem vist que ha anat apareixent referenciada en altres àmbits, com en la selecció o en la planificació a l'hora de crear i implementar un directori de competències. Per tant, la formació de les **persones que s'han d'encarregar de gestionar les soft skills** és prioritària. En primer lloc caldrien accions formatives sobre la incidència de les *soft skills*, perquè només quan es tenen clars els conceptes es poden traspasar a l'equip de govern, tallers específics sobre la seva incorporació en els diferents àmbits i sobre la seva avaluació (relacionada amb el procés d'avaluació de l'acompliment). Aquest últim aspecte, junt amb unes bases conceptuals, també caldria fer-lo arribar a tot el personal que haurà d'emetre un judici al respecte (recordem que hem proposat avaluació 360°), i els aspectes més tècnics reservar-los pel personal que haurà d'interpretar i treballar les dades, com l'equip tècnic de RH.

La formació també juga un paper important en el **desenvolupament de soft skills**, tal i com també s'ha reflectit en els resultats de les enquestes<sup>26</sup>, ja que permet adequar les persones que actualment desenvolupen les seves funcions als perfils establerts per al seu desenvolupament correcte i eficient. La diferència o distància (gap) entre el perfil competencial de referència i el de la persona avaluada ens donarà el camí que cal recórrer per tal de minimitzar aquesta diferència, la qual moltes vegades es pot dur a terme mitjançant activitats formatives (que hauran de ser contemplades en el pla de formació).

La qüestió és, com assenyala Tito (2016), que perquè la formació referida a *soft skills* sigui realment efectiva, no es pot plantejar només com sessions d'anàlisi i estudi teòric, de traspàs d'informació i demostració, sinó que han de tenir un **alt component pràctic i participatiu** (simulacions, *role playing*, jocs...), rebent la retroalimentació corresponent per part de la persona formadora per tal d'afavorir el desenvolupament real d'habilitats toves. També és important incloure autoavaluacions i reflexions sobre el procés d'aprenentatge per prendre consciència dels canvis.

Així mateix, aquest tipus d'aprenentatge és un **procés continu**, pel que s'ha d'anar treballant constantment (adaptant-se a les necessitats del moment) i no donar per après i integrada una *soft skill* pel fet d'haver-se format una vegada en la mateixa, ja que

---

<sup>26</sup> El 70,6% de les administracions enquestades que les treballen, ho fan en aquest àmbit (v. Gràfic 3).



necessiten de repetició i reforç constant fins que les persones les interioritzen i posen en pràctica inconscientment.

En resum, cal formació per introduir les *soft skills*, per entendre què són i què ens aporten a l'organització i a les persones que en ella hi presten serveis, per incorporar-les en la cultura organitzacional, per practicar-les, per millorar-les, per aprendre de noves, per reforçar-les, per mantenir-les... i cada objectiu necessitarà un procés d'aprenentatge diferent i, per tant, un model formatiu específic, que els formadors hauran de saber adaptar (siguin interns o externs) i l'organització supervisar.

No és una tasca fàcil, ja que hi ha limitacions com el temps a dedicar-hi i els costos associats (malgrat considerem que és una inversió, indubtablement comporta costos directes i indirectes), pel que caldrà una acurada selecció i planificació que haurà d'anar a càrrec de les persones responsables de la formació de cada entitat o, en cas de no haver-hi, demanar suport extern (consells comarcals, diputacions, empreses externes) per elaborar un pla de formació on constin aquest tipus d'activitats; la qüestió és tenir clars els objectius que volem aconseguir i que estiguin ben definits (realistes, ajustats a les necessitats, precisos, atenent al recursos disponibles, amb indicadors d'acompliment, etc.).

#### 4.6 Carrera professional

D'acord amb el TREBEP, hi ha quatre modalitats de carrera professional:

1. Carrera horitzontal: consisteix en la progressió de grau, categoria o altres conceptes similars, sense necessitat de canviar de lloc de treball.
2. Carrera vertical: ascens en l'estructura de llocs de treball pels procediments de provisió.
3. Promoció interna vertical: ascens des d'un cos o escala d'un subgrup, o grup de classificació professional en el supòsit de que aquest no tingui subgrup, a un altre de superior.
4. Promoció interna horitzontal: accés a cossos o escales del mateix subgrup (o grup) professional.

De les quatre modalitats descrites només tractarem la primera en aquest apartat, ja que les altres tres es duen a terme mitjançant processos selectius (o de provisió de llocs), però amb la característica de que no són oberts a tota la població, sinó restringits a les persones que ja són empleades de l'administració convocant.

Ahora, com hem vist, la **carrera horitzontal** està molt relacionada amb l'avaluació de l'acompliment, ja que a través d'aquesta eina es pot valorar l'actuació professional desenvolupada i, en base a això, més altres factors que s'hagin establert en cada administració (com poden ser la formació realitzada, la trajectòria professional, etc.), es podrà reconèixer la progressió en cadascun dels graus establerts, sense necessitat de canviar de lloc de treball. Per tant, si en l'avaluació de l'acompliment incorporem la valoració de *soft skills*, indirectament també s'està incorporant en l'àmbit de la carrera

professional. Ara bé, cada administració ha d'haver aprovat un sistema de carrera professional on s'estableixi la regulació d'aquesta forma de progressió.

#### 4.7 Sistema retributiu

Tal i com comentàvem al parlar de l'avaluació de l'acompliment, la seva aplicació pot tenir incidència en el sistema retributiu, ja que si en aquest s'ha inclòs el complement de productivitat (l'assignació individualitzada del qual ha d'estar regulada per cada administració), i tenim regulat el sistema de carrera professional, els resultats de l'avaluació tindran impacte **directe** (complement de productivitat) i **indirecte** (carrera professional) en el sistema retributiu.

Donat que en l'apartat anterior ja s'ha explicat el concepte de carrera horitzontal, ens centrarem ara en el complement de productivitat. Aquest retribueix l'especial rendiment, l'activitat extraordinària, l'interès i iniciativa amb què l'empleat/ada desenvolupa el seu treball, atenent a circumstàncies objectives relacionades directament amb el desenvolupament del lloc de treball i els objectius assignats al mateix<sup>27</sup>.

Amb això, veiem que és necessari un procés d'avaluació per poder assignar individualment la quantitat que correspongui de complement, si és que correspon alguna, ja que la seva aprovació requereix haver superat els nivells establerts.

Així, la incidència directa i indirecta en la retribució a percebre, a part d'altres beneficis organitzacionals i emocionals, pot ser una font de motivació per a la millora en el desenvolupament de les tasques assignades.

## 5 IMPLICACIONS SOCIALS

En parlar de Responsabilitat Social Corporativa (RSC) estem habituats a referir-nos al sector privat, però en l'àmbit públic és totalment aplicable i, de fet, actualment trobem exemples de pràctiques socialment responsables en diferents administracions, sobretot grans, com en l'Institut Nacional d'Administració Pública<sup>28</sup>, l'Administració General de l'Estat<sup>29</sup> o la Diputació de Barcelona<sup>30</sup>.

D'acord amb el Llibre Verd de la Comissió Europea, podem parlar de dues dimensions de RSC: la interna i l'externa, i la primera inclou qüestions relatives a la gestió de RH i

---

<sup>27</sup> Reial Decret 861/1986, de 25 d'abril, pel qual s'estableix el règim de les retribucions dels funcionaris d'Administració Local.

<sup>28</sup> Responsabilitat Social Corporativa a l'INAP: <https://www.inap.es/responsabilidad-social-corporativa>.

<sup>29</sup> La responsabilitat social a l'AGE. Memòria-informe sobre pràctiques socialment responsables. 2016: [https://transparencia.gob.es/transparencia/transparencia\\_Home/index/MasInformacion/Informes-de-interes/Sector\\_publico/ResponsabilidadSocialAGE.html](https://transparencia.gob.es/transparencia/transparencia_Home/index/MasInformacion/Informes-de-interes/Sector_publico/ResponsabilidadSocialAGE.html).

<sup>30</sup> Responsabilitat Social Corporativa a la DIBA: <https://www.diba.cat/es/web/rsc>.

a la salut i seguretat en el lloc de treball. Així, més enllà de les obligacions normatives pel que a gestió de RH es refereix, la incorporació de les *soft skills* pot permetre seleccionar a empleats més qualificats (no només més titulats o amb més capacitat memorística), és més fàcil que es pugui retenir aquest tipus de talent, i que es fomenti l'aprenentatge permanent i la responsabilització del conjunt d'empleats i empleades, pel que en fer-ho estaríem davant de pràctiques socialment responsables.

Alhora, tal i com s'ha vist, la gestió de les *soft skills* transversals proposades pot contribuir a millorar el clima organitzacional, el que repercutirà positivament en la protecció de la salut psicosocial dels empleats i empleades, anant més enllà de l'estricta compliment de la normativa en matèria de prevenció de riscos laborals.

Finalment, si les persones que realitzen atenció a la ciutadania disposen de les *soft skills* convenients, podran oferir uns serveis de molta més qualitat i satisfacció dels usuaris, assolint uns resultats més positius i favorables que sobrepassen el compliment de les obligacions jurídiques.

## 6 CONCLUSIONS

### 6.1 Aportació de la recerca

Si bé intuïem que encara queda molt recorregut per fer en quant a la gestió de *soft skills* en les administracions públiques locals, el micro-estudi de la realitat ha permès copsar la importància que té per les persones responsables de RH en aquest tipus d'administracions, així que d'entrada podríem parlar de dues cares d'una mateixa moneda, ja que la valoració de la necessitat de *soft skills* és alta, però a la pràctica no trobem correlació, sobretot en les administracions locals petites i mitjanes. Els motius: bàsicament la manca de personal i, alhora, de coneixements sobre el tema. Aquest segon motiu és relativament fàcil de solucionar a través de la formació, no així la manca de personal, ja que troba limitacions pressupostàries que no permeten ampliar les plantilles tot el que les administracions voldrien.

També s'ha vist que un dels àmbits on més es treballen les habilitats toves és en la selecció, però alhora és dels que genera més problemàtiques, pel que, més enllà de les millores que pot fer cada administració en l'àmbit de les seves competències, l'adequació de la normativa a les necessitats de l'administració actual seria un tema a treballar que veuria resultats molt ràpidament.

L'aportació principal, però, ha estat la d'aconseguir un llistat de *soft skills* transversal o bàsic que podria aplicar-se a la totalitat d'empleats públics, allunyant-nos de posar el focus només en els llocs que impliquen comandament o amb nivells de responsabilitat més alts, qüestió que ja ha estat força treballada per diferents autors.

## 6.2 Anàlisi de la metodologia i resultats

Poder fer un estudi de camp sobre la totalitat d'administracions locals catalanes hagués estat l'ideal, però el recurs del temps també és limitador, pel que ens hem hagut de limitar a unes quantes entitats locals de la província de Barcelona.

La metodologia emprada (el tipus de qüestionari, la manera de respondre'l i fer-lo arribar) per fer l'estudi de la realitat ha contribuït positivament a donar resposta a les qüestions plantejades, si bé és cert que una major participació d'entitats hagués afavorit l'obtenció d'uns resultats molt més concloents. El qüestionari, però, admetia alguna millora que ja ha estat exposada en el subapartat 3.1.1 "Metodologia".

Arrel dels resultats obtinguts a partir de l'anàlisi de les dades es verifica que les *soft skills* cada vegada són més importants a nivell laboral, i de la mateixa manera ho són en el sector públic. Alhora, els resultats deixen patent que a les administracions públiques locals haurien d'incorporar la gestió basada en *soft skills*, qüestió que no s'està portant a la pràctica de manera generalitzada, així com que existeixen determinades *soft skills* que, a dia d'avui, poden considerar-se genèriques, bàsiques o transversals, necessàries i aplicables a la majoria de llocs de treball públics.

Per acabar, podem afirmar que les *soft skills* haurien de ser presents en els principals àmbits de gestió de RH (planificació, selecció, avaluació, formació i retribució), d'acord amb les dades analitzades i segons les administracions que actualment estan treballant amb *soft skills*, tot i que s'ha mostrat que alguns àmbits tenen més protagonisme que altres en la gestió dels RH.

## 6.3 Comparativa de conclusions

De la bibliografia treballada es coincideix en el fet que, definitivament, les *soft skills* són molt importants a molt nivells, entre ells el laboral, i que l'ocupació pública no se n'escapa.

Ara bé, molta d'aquesta importància s'ha focalitzat en els llocs de direcció, i precisament el que s'ha perseguit amb el present treball era just el contrari, deixar patent la importància de que hi siguin i es treballin les *soft skills* en totes les categories o grups d'empleats, donant importància a la base del sistema o organització i no només a la cúpula, sense negar en cap moment que la tingui.

## 6.4 Línies de recerca obertes

Sens perjudici de l'aportació dels resultats del present treball, certament hi ha hagut certes limitacions, la més important de les quals seria la ja esmentada parcialitat de la

mostra treballada, pel que d'una banda seria desitjable poder dur a terme un anàlisi de la realitat més rigorós de les administracions públiques locals de tot el territori català.

D'altra banda, derivat del contingut treballat, caldria desenvolupar la definició de les escales de competència (nivells d'assoliment o realització), les corresponents definicions i els indicadors de comportament, per tal de poder fer aplicables les competències proposades.

Un altre aspecte que s'ha comentat, el qual obre les portes a una recerca sobre el tema, és l'estrès a les administracions públiques, ja que es detecta com un punt comú en totes elles i que valdria la pena estudiar per determinar les causes i proposar solucions reals, més enllà del desig d'incorporar empleats i empleades amb un alt nivell de tolerància a l'estrès.

D'altra banda, s'ha detectat una línia de recerca pendent dins de l'àmbit més jurídic, que seria la d'adequar la normativa a les necessitats de selecció actuals, on es pugui valorar amb el pes que li correspon la part més *soft*, amb el màxim respecte als principis de selecció i la màxima seguretat jurídica tant pels gestors de persones com per les persones aspirants.

Finalment, es podria estudiar la inoperància de l'Administració deguda a la ineficaç gestió de personal, en el sentit de que ens trobem amb la paradoxa de patir alhora manca de personal de qualitat convivint amb un excedent de personal ineficaç; és a dir, que els números de places ocupades no reflecteixen el nivell i qualitat de feina que es presta.

## 6.5 Recomanacions per al disseny de polítiques públiques

En primer lloc, ha quedat evidenciada la necessitat d'actualitzar les normatives referents a la selecció i gestió de la funció pública per tal d'adequar-les a la nova realitat en la qual, d'acord amb els diferents estudis, ha de tenir un paper protagonista la incorporació i valoració de les *soft skills*. Així doncs, tant els instruments de planificació, la regulació de l'avaluació de l'acompliment, i les proves integrants dels processos selectius, actualment obsolets, necessiten de renovació perquè sigui el camí a seguir en la transformació de les administracions públiques, i no els obstacles que moltes vegades representen.

D'altra banda, seria desitjable que les polítiques de suport a l'Administració Local que s'ofereixen des d'altres administracions, ja siguin estatals, autonòmiques o també locals (com és el cas de les diputacions), incorporessin en el seu catàleg de recursos la gestió integral de les *soft skills*, o bé diferenciades per àmbits de gestió. En qualsevol dels casos representaria una bona mesura per a què les administracions més petites poguessin incorporar-ho en el seu dia a dia, ja que s'ha constatat la relació directa entre grandària de l'administració i nivell d'incorporació i gestió de *soft skills*. Seguint la mateixa línia, es podria oferir un programa formatiu destinat a la xarxa de professionals

de RH, per tal de poder iniciar-se o millorar en la gestió de *soft skills* en els diferents processos de RH.

## REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

### Llibres, articles i informes

ARENILLA SÁEZ, Manuel; DELGADO RAMOS, David. "Una nueva función pública que fortalezca la confianza en las Instituciones públicas". *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*. 2019, núm. 16, p. 36-53.

ARIAS CASAL, Carles. "Valores, clima y compromiso, un reto para el sector público". *Capital Humano*, 2019, núm. 343, 4 p.

*Catálogo de competencias genéricas de los puestos de los niveles 14 al 24 de la AGE*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, 1 de juny de 2014. Disponible a: <https://bci.inap.es/material-cat%C3%A1logo-de-competencias-gen%C3%A9ricas-de-los-puestos-de-los-niveles-14-al-24-de-la-age>.

*Catálogo de competencias genéricas de los puestos de los niveles 26 al 30 de la AGE*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, 31 de desembre de 2013. Disponible a: <https://bci.inap.es/material-cat%C3%A1logo-de-competencias-gen%C3%A9ricas-de-los-puestos-de-los-niveles-26-al-30-de-la-age>

DAPENA GÓMEZ, María. "Las 7 tendencias esenciales para la Dirección de RRHH en el sector público en 2019". *Capital Humano*. 2019, núm. 342, p. 62-65.

FERNÁNDEZ, Joaquina; GIRONELLA, Natalia. "Las competencias emocionales en el liderazgo del siglo XXI". *Harvard Deusto Business Review*, 2012, núm. 214.

FLÓREZ PAREDES, Judit; NUÑO RIESGO, José (coord.) (2019). *Guía para el Buen Gobierno Local*. Madrid: Federación Española de Municipios y Provincias.

GARROSA, Eva *et al.* "Emociones positivas y bienestar laboral". *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 2010, núm. 74, p. 22-27.

GAVILÁN, Francisco. "Proteger a empleados expuestos a jefes tóxicos beneficia también a la empresa". *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 2008, núm. 49, p. 12-18.

GIL FLORES, Javier. "La evaluación de competencias laborales". *Educación XX1* [en línia]. 2007, vol. 10, p. 83-106 [consulta: 3 de febrer de 2020]. Disponible a: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70601006>.

GOLEMAN, Daniel; CHERNISS, Cary (2001). *Inteligencia emocional en el trabajo*. Primera edición en castellano. Barcelona: Editorial Kairós, 2005.

GORRITI BONTIGUI, Mikel. "Innovar en selección desde la evidencia empírica y las nuevas competencias". *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 2018, núm. Especial 2, p. 66-85.

GRAU SARIOL, Rita *et al.* (2011). *Psicología del lloc de treball*. Gálvez Mozo, Anna (coord.). Barcelona: FUOC.

GUZMÁN VALVERDE, Nieves (coord.) (2010). *Desenvolupament professional en les organitzacions*. Barcelona: FUOC.

*Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Comisión de la Comunidades Europeas, 2001. Disponible a: <https://observatoriorsc.org/libro-verde-fomentar-un-marco-europeo-para-la-responsabilidad-social-de-las-empresas/>

MIÑARRO REMOHY, Joana. “Evaluar para innovar. Las competencias como herramienta de motivación en la administración pública”. *Capital Humano*, 2019, núm. Especial Talento Público, 7 p.

MORALES GUTIÉRREZ, Alfonso Carlos *et al.* (2011). *Organització d'empreses*. Martínez Argüelles, Ma Jesús i Rimbau Gilibert, Eva (coord.). Barcelona: FUOC.

MORENO JIMÉNEZ, Bernardo *et al.* “Habilidades sociales para las nuevas organizaciones”. *Psicología Conductual*, 2014, vol. 22, núm. 3, p. 587-604.

MUSICCO, Ginevra. “Soft skills & coaching: motor de la Universidad en Europa”. *Revista Universitaria Europea*, 2018, núm. 29, p. 115-132.

NAVARRETE IBÁÑEZ, Eva M. “Cuestiones actuales y desafíos en la formación del personal empleado público”. *El consultor de los Ayuntamientos*. 2020, núm. 1, 14 p.

NovaGov. *50 retos de las Administracions públicas para 2019 desde la perspectiva ciudadana* [en línea]. 12 de febrer de 2019 [consulta: 4 de març de 2020]. Disponible a: <https://novagob.org/estos-son-los-50-retos-de-las-administraciones-publicas-para-2019-desde-la-perspectiva-ciudadana>

Nova Gob. *50 retos de las Administracions públicas para 2020* [en línea]. 20 de febrer de 2020 [consulta: 27 de març de 2020]. Disponible a: <https://novagob.org/os-presentamos-los-50-retos-de-las-administraciones-publicas-para-2020-50retosnovagob>

OLTRA COMORERA, Víctor *et al.* (coord.) (2009). *Gestió i desenvolupament de recursos humans*. Barcelona: FUOC.

ORTEGA SANTOS, Carlos Ernesto (2017). *Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas*. Guayaquil – Ecuador: Universidad Ecotec.

QUINTANILLA ERIKSSON, Miguel; PEÑA SANTANA, Guayarmina. “Más allá del Talento, ¿cómo potenciar el desarrollo de Soft Skills?”. *Capital Humano*, 2016, núm. Extraordinario 312, p. 38-40.

RAMIÓ MATAS, Carles. “Las competencias de los empleados públicos del futuro” [en línea]. *El Blog de esPublico*. 18 de noviembre de 2019. [consulta: 4 de març de 2020]. Disponible a: <https://www.administracionpublica.com/las-competencias-de-los-empleados-publicos-del-futuro/>



ROZANO SUPLET, Mercedes *et al.* “Hacia la mejora de la enseñanza en *soft skills*: una aplicación empírica en estudiantes de grado”. *Revista Universitaria Europea*, 2019, núm. 31, p. 47-74.

SALGADO, Jesús F.; CABAL, Ángel L. “Evaluación del desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las Propiedades Psicométricas”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 2011, vol. 27, núm. 2, p. 75-91.

TITO MAYA, María D.; SERRANO ORELLANA, Bill. “Desarrollo de *soft skills* una alternativa a la escasez de talento humano”. *Innova Research Journal*, 2016, núm. 12, p. 59-76.

## Legislació

Espanya. Constitució Espanyola. *Boletín Oficial del Estado*, 29 de desembre de 1978, núm. 311. Disponible a: [https://www.boe.es/eli/es/c/1978/12/27/\(1\)/con](https://www.boe.es/eli/es/c/1978/12/27/(1)/con)

Espanya. Reial Decret Legislatiu 5/2015, de 30 d'octubre, pel qual s'aprova el text refós de la Llei de l'Estatut Bàsic de l'Empleat Públic. *Boletín Oficial del Estado*, 31 d'octubre de 2015, núm. 261. Disponible a: <https://www.boe.es/eli/es/rdlg/2015/10/30/5/con>

Espanya. Llei 40/2015, d'1 d'octubre, de Règim Jurídic del Sector Públic. *Boletín Oficial del Estado*, 2 d'octubre de 2015, núm. 236.

Disponible a: <https://www.boe.es/eli/es/l/2015/10/01/40/con>

Espanya. Reial Decret 861/1986, de 25 d'abril, pel qual s'estableix el règim de les retribucions dels funcionaris d'Administració Local. *Boletín Oficial del Estado*, 3 de maig de 1986, núm. 106. Disponible a: <https://www.boe.es/eli/es/rd/1986/04/25/861/con>

Catalunya. Decret Legislatiu 1/1997, de 31 d'octubre, pel qual s'aprova la refosa en un Text únic dels preceptes de determinats textos legals vigents a Catalunya en matèria de funció pública. *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya*, 3 de novembre de 1997, núm. 2509, p. 12438-12456.

Disponible a: <https://portaljuridic.gencat.cat/eli/es-ct/dlg/1997/10/31/1>

Catalunya. Decret 214/1990, de 30 de juliol, pel qual s'aprova el Reglament del personal al servei de les entitats locals. *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya*, 28 de setembre de 1990, núm. 1348. Disponible a: <https://portaljuridic.gencat.cat/eli/es-ct/d/1990/07/30/214>

## **ANNEXOS**

### **Annex 1. Plantilla de l'enquesta**

El primer annex és un arxiu adjunt pdf on es pot veure la plantilla de l'enquesta realitzada amb el programa *Google Forms*.

### **Annex 2. Respostes de les enquestes tractades**

El segon annex adjunt està format per totes les respostes a l'enquesta rebudes i tractades en el treball, també en format pdf.

## VALORACIÓ

La realització d'aquest treball ha estat l'assignatura a la que més hores hi he dedicat, sense cap dubte, i alhora la que més he gaudit. El fet de poder centrar-te en un tema que realment t'interessa, amb llibertat a l'hora d'enfocar-lo i treballar-lo és molt motivador. Feia molts mesos que donava voltes al tema que escolliria; tenia clar que l'àmbit era el psicosocial, però vaig anar trobant diferents temes interessants, i va resultar força complicat decidir-me, especialment entre aquest i el clima organitzacional també aplicat a les administracions locals. Com em resultava força difícil acotar aquest últim, em vaig decantar pel que finalment he presentat, però reconec que continua existint interès en indagar altres aspectes psicosocials, així com poder desenvolupar molt més les propostes elaborades. De fet, crec que cada un dels àmbits de RH en els quals s'ha suggerit el tractament de les *soft skills* seria susceptible de desenvolupar-se àmpliament mitjançant altres TFG.

Un dels aspectes en els que més dificultats he trobat ha estat l'obtenció de dades, ja que la participació en les enquestes ha estat menor de l'esperada, i amb el temps disponible no vaig trobar gaire marge de maniobra per poder buscar vies alternatives d'obtenir respostes. Malgrat tot, haig d'agrair especialment la col·laboració del Carles Font, Responsable de Recursos Humans i Organització de l'Ajuntament de Vic, per haver fet d'enllaç amb la xarxaCORH i haver fomentat la participació de les entitats, a la mateixa CORH per haver facilitat aquesta tasca, i a totes les persones de les entitats participants que han dedicat part del seu temps a fer possible aquest treball:

- Ajuntaments:
  - o Alcarràs
  - o Arenys de Mar
  - o Artés
  - o Calella
  - o Cardona
  - o Castellbell i el Vilar
  - o Castellbisbal
  - o Cubelles
  - o Esparreguera
  - o Granollers
  - o La Garriga
  - o La Llagosta
  - o Les Franqueses del Vallès
  - o Malgrat de Mar
  - o Manresa
  - o Martorell
  - o Moià
  - o Mollet del Vallès
  - o Montornès del Vallès
  - o Olesa de Montserrat
  - o Palau-solità i Plegamans
  - o Parets del Vallès
  - o Ripollet
  - o Sabadell
  - o Sallent
  - o Sant Adrià de Besòs
  - o Sant Andreu de la Barca
  - o Sant Feliu de Llobregat
  - o Sant Joan Despí
  - o Sant Quirze del Vallès
  - o Sant Vicenç de Castellet
  - o Solsona
  - o Vallirana
  - o Vic
  - o Viladecans
  - o Vilanova del Camí
- Consell Comarcal del Bages
- Organisme de Gestió Tributària de la Diputació de Barcelona

## AUTOAVALUACIÓ

Considero que el temps i l'esforç que hi he dedicat han donat com a resultat un bon treball. El que s'ha desenvolupat més àmpliament ha estat l'anàlisi d'estudis i de les dades aconseguides per tal d'obtenir una llista amb les *soft skills* transversals que es podrien aplicar a les administracions locals (potser també a altres tipus d'administracions, però això ja no ha estat objecte d'estudi), el que crec que és el punt fort del present treball.

En canvi, la part que ha quedat potser més limitada ha estat la de les propostes, però que precisament pretenia ser un *plus* al treball principal, ja que, com he comentat, crec que es podria destinar un TFG a desenvolupar la gestió de les *soft skills* en cadascun dels àmbits proposats.

Personalment, m'interessen especialment els àmbits de selecció i formació, i m'agradaria poder centrar-me laboralment més en aquests aspectes i aplicar allò exposat i proposat.

D'entre les qüestions a millorar, assenyalaria l'obtenció d'una mostra més significativa, amb la qual s'haguessin pogut extreure resultats molt més concloents, pel que seria interessant poder dur-ho a terme ampliant l'estudi a tota Catalunya.