



La formació en competències directives de nivell intermedi en l'Escola Balear d'Administració Pública del Govern Balear: Lideratge de persones i direcció d'equips

Resum

En aquest article es presenten les conclusions del nivell de satisfacció dels participants en el curs de nivell intermedi en competències directives de lideratge i direcció de persones realitzat en l'Escola Balear d'Administració Pública. També té per objecte donar a conèixer com està estructurat, els continguts i la metodologia utilitzada en la seva execució. Els resultats indiquen la preferència dels participants per les estratègies didàctiques participatives on se simulen situacions reals a través d'eines com el joc de rol (*role playing*). Al mateix temps es posen de manifest les dificultats en la utilització de la videoconferència per l'escàs avanç tecnològic d'aquest sistema.

Paraules clau

Formació de directius en línia, escoles de formació de l'administració pública, funcionaris, competències directives, mètodes pedagògics, videoconferència.

Autor

Pedro Ángel López Martínez, psicòleg i doctor en psicologia social. Entrenador (*coach*) i especialista en planificació estratègica i gestió de projectes per l'IESE (Institut d'Estudis Superiors de l'Empresa, Universitat de Navarra). Màster en formació contínua per la Universitat Complutense de Madrid. Professor de competències directives, habilitats socials i entrenament (*coaching*) executiu a la Universitat de les Illes Balears, la Universitat Alfonso X el Sabio, l'Escola Balear d'Administració Pública, l'Escola Municipal de Formació de l'Ajuntament de Palma, l'Escola de Policia de Catalunya (Mossos d'Esquadra), l'Escola Superior Balear, la Tresoreria General de la Seguretat Social, etc.

Sobre EBAP Occasional Paper

EBAP Occasional Paper és una publicació de divulgació tècnica científica que edita l'Escola Balear d'Administració Pública en el marc de les seves competències. Com és habitual en aquest tipus de publicacions no té periodicitat, ni extensió o format reglats, els/les autors/es de cada un dels treballs són els únics responsables del seu contingut, i la seva reproducció està subjecta només a la menció del seu origen i autors/es.

La formació en competències directives de nivell intermedi en l'Escola Balear d'Administració Pública del Govern Balear: Lideratge de persones i direcció d'equips

Estructura de l'acció formativa

L'activitat formativa per a directius i prefectures en competències intermèdies, lideratge de persones i direcció d'equips, té una durada de 15 hores i es desenvolupa en línia, a més de l'assistència a una sessió presencial de 4 hores de durada. Tot el programa s'estructura entorn de 2 unitats didàctiques: 1. Direcció i motivació de les persones, i 2. Treball en equip i treball en xarxa.

L'avaluació final consisteix en la participació en dos fòrums de debat, en què es plantegen les qüestions següents, respectivament: 1. La diversitat generacional afecta les relacions interpersonals a l'administració pública? i 2. Són els expedients disciplinaris una bona estratègia per a sancionar persones conflictives en un equip de treball? A més de la implicació dels participants en els fòrums corresponents, també han de resoldre un cas pràctic relacionat amb les competències treballades en les unitats didàctiques i les funcions pròpies del seu lloc de treball de prefectura.

Com a reforç de tot el procés formatiu aquest curs compta amb un repositori de documents amb tots els continguts que desenvolupen les unitats didàctiques i dos vídeos d'introducció a cadascuna de les unitats citades.

Estratègies seguides en el procés d'ensenyament d'aprenentatge

El gran repte de totes les AP per al segle XXI és aconseguir organitzacions orientades a la ciutadania, que funcionin millor i costin

menys, que siguin més eficients, i sens dubte per a aquest objectiu la formació de prefectures i directius públics és una peça clau (Llibre blanc per a la millora dels serveis públics, 2000). Però, la pregunta és: amb quins mètodes es formaran aquests directius?

És evident que en la formació en línia es poden i s'han d'utilitzar una gran varietat de mètodes (estudi de casos, resolució de problemes, anàlisi de textos, activitats, tasques, debats) respectant el principi bàsic que no n'hi ha gairebé cap que pugui erigir-se per sobre dels altres i que tots els mètodes es complementen i han d'estar subordinats als objectius formatius, basats en les activitats i el protagonisme dels alumnes (Palmer, Montaña i Palou, 2009). Això és el que es va fer en les hores de formació en línia, durant les quals els participants van entrar en la plataforma per a dur a terme totes les activitats planificades i atendre les recomanacions i directrius dels docents responsables.

Però hi ha un mètode que destaca per sobre dels altres per aconseguir l'aprenentatge pràctic i és un perfecte complement de la formació en línia de competències. Posam l'accent en aquell l'essència del qual és enfrontar l'alumne a situacions que reproduïxen escenaris reals, a fi de portar-los al procés de decisió i presa de consciència; ens referim a mètodes com ara les simulacions, els jocs d'empresa (business games), el joc de rol o el psicodrama. Aquests mètodes poden ser definits com d'interacció humana, impliquen comportaments reals en situacions imaginàries i ajuden a comprendre ràpidament el desajustament entre el pensar i el fer. Bastants autors assenyalen que aquests mètodes afavoreixen especialment el desenvolupament de competències relacionades directament amb la formació de directius (Kolb et al., 1986).

Entre els avantatges d'aquests mètodes podem citar:

1. Posar en joc no només els coneixements adquirits, sinó també les seves capacitats, les

seves actituds, les seves habilitats, la seva personalitat, les seves creences, els seus valors, les seves motivacions i les seves emocions. En definitiva, el concepte de competència: saber, saber fer, saber estar, saber ser, poder fer (Galindo, 2010).

2. Potenciar la globalització de tot el que l'alumne ha anat adquirint durant el curs i que pot pertànyer a àrees temàtiques diferents.
3. Col·locar l'alumne en una situació que li permeti experimentar totes les vivències que li generen les seves intervencions professionals.
4. Oferir l'oportunitat de practicar i aprendre per assaig i error.
5. Els participants poden observar com els altres actuen i resolen problemes i imitar els mètodes i solucions d'uns altres.
6. La retroacció i l'anàlisi posterior permeten una comprensió més profunda de les situacions, problemes, reptes, zones temudes, manques i comportaments humans.
7. Facilita la integració dels continguts aplicables al lloc de treball
8. Afavoreix l'autonomia dels individus.
9. Transforma el paper del formador cap a una concepció de facilitador.

Doncs bé, aquest és l'objectiu que es va pretendre aconseguir en la sessió presencial que va tenir lloc: experimentar el concepte de competència, aprendre a identificar les competències mitjançant les conductes observables a través de les quals es manifesten; en definitiva es perseguia aprendre «fent».

Per tot això es va sol·licitar als participants, de forma prèvia a la sessió presencial, que responguessin a la pregunta: quin tipus de dificultats com a líder (cap o directiu) t'agradaria treballar i aprofundir en la sessió presencial? Després de recollir totes les aportacions, que podríem resumir grosso modo en temes relacionats amb la motivació, l'avaluació de l'acompliment, la gestió de conflictes, la gestió de persones difícils i l'empoderament directiu en tècniques i habilitats; es va globalitzar en un cas pràctic tota la problemàtica plantejada i es va dur a

terme una simulació en què els participants es van dividir en 3 grups —personatges protagonistes, personatges auxiliars i observadors—, amb un guió d'avaluació per a la retroacció posterior a la dramatització de la temàtica triada.

Conclusions, propostes de millora i perspectives de futur

La formació contínua al llarg de la vida professional és indispensable per a la viabilitat del paper que el líder/directiu ha d'exercir i, avui més que mai, els programes específics de competències directives no només han d'oferir l'oportunitat de millorar les capacitats existents, sinó també impulsar-ne altres de noves (Longo i Gil, 2006). I per a això és fonamental escoltar l'opinió dels participants en les accions que es planifiquen i executen des de les AP.

De les observacions extretes dels qüestionaris d'avaluació de la formació rebuda i de les valoracions de la sessió presencial, podem concloure que els participants en aquesta modalitat de competències intermèdies prefereixen la formació presencial per a treballar competències enfront de la formació en línia, i així afirmen literalment: «aquest curs hauria de ser totalment presencial», «un curs plantejat d'aquesta manera hauria de ser exclusivament presencial i no en línia», «s'aprèn molt més d'aquesta manera que amb una lectura de fulles i més fulles, que al final només vols acabar i fer-ne una lectura en diagonal», «la sessió presencial sens dubte ha estat la millor del curs», «amb sessions d'aquest tipus s'assimilen molt millor els coneixements teòrics i en l'anterior convocatòria de nivell inicial vaig trobar en falta aquesta part presencial».

En altres casos, acceptant que hi hagi una part en línia, manifesten que: «la part pràctica ha estat molt interessant, es podrien fer més sessions presencials per a completar la part en línia», «crec que seria més útil l'aprenentatge de les competències de lideratge amb més classes presencials que

permetin engegar més dinàmiques d'aprenentatge per joc de rol», «m'hagués agradat que hi hagués hagut més activitat pràctica, és a dir, més sessions presencials», «a la vista de l'experiència propòs a l'EBAP que en els següents cursos augmenti el temps dedicat a les sessions pràctiques». També, els participants posen l'accent en la conveniència de fer una sessió presencial a l'inici del curs per a conèixer-se des del principi i poder interactuar millor: «el fet que ens coneguem personalment em facilita el seguiment de les intervencions en els fòrums, i m'ajuda a seguir el desenvolupament del curs amb més motivació; per això estaria bé que hi hagués una sessió presencial a l'inici».

Cal dir que el bon acolliment de la part presencial està lligat al fet que la sessió va ser pràctica, participativa i vivencial gràcies al gran impacte de l'eina pedagògica utilitzada: «m'ha agradat molt la simulació de situacions (joc de rol), suggereixo que es facin més cursos en els quals s'empri aquesta modalitat», «crec que l'aprenentatge seria més útil amb classes presencials que permetin engegar dinàmiques de joc de rol», «especialment interessant em va semblar el cas pràctic de joc de rol», «sense cap dubte s'aprèn el que s'experimenta», «des dels meus temps d'estudiant de psicologia no havia participat en cap joc de rol i crec que és una de les millors formes d'aprenentatge».

Una de les oportunitats de millora, sens dubte, la seguim tenint en els sistemes de videoconferència quan en la formació participen alumnes des d'Eivissa i Menorca. La tecnologia al nostre abast segueix generant insatisfacció i aquesta ha quedat de manifest en les observacions dels participants de les altres illes: «les imatges i el so són de poca qualitat i quan parlen alhora diferents persones no s'entén gens, i això dificulta seguir la classe», «es perden totes les sensacions que es perceben en directe, veure les cares i les reaccions ajuda i dona molta informació», «la càmera no segueix al professor quan es mou».

És evident que l'etern debat entre formació en línia versus formació presencial ha estat

present en el nivell de satisfacció experimentat pels participants en aquesta acció formativa objecte d'aquest article i, sense voler entrar en avorrits arguments sobre avantatges i inconvenients de tots dos tipus de modalitat de formació, una de les conclusions finals que defineixen una línia de força és que es valora més la sessió presencial si està centrada fonamentalment en una metodologia pràctica que la sostengui. D'altra banda és més productiu i eficaç formar en competències si es pot experimentar i apreciar les conductes associades a aquestes mateixes competències en viu i a través de la interacció d'uns personatges que simulen les dificultats reals que ha d'afrontar un cap directiu en el seu quefer diari.

En els propers anys, les escoles públiques de formació de funcionaris seguiran sent un recurs de vital importància ja que no només aportaran coneixements sinó que també els generaran, i si volen mantenir aquest paper rellevant davant la societat, han d'estar preparades per a reconsiderar i modernitzar constantment les seves capacitats de dissenyar i desenvolupar programes que donin un valor afegit al capital humà de l'organització. I això significa apostar de forma valenta i decidida per itineraris formatius per competències per a caps i directius com el que es desenvolupa en l'Escola Balear d'Administració Pública del Govern balear i sobre el qual hem pretès aportar una mirada reflexiva en aquest article.

Bibliografía

Galindo, P. (2010). Gestión de los recursos humanos por competencias: casos prácticos y relaciones laborales. Madrid: Pirámide.

Kolb, D., Lublin, S., Spoth, J., i Baken, R. (1986). «Strategic management development: Using experiential learning theory to assess and develop managerial competencies». *Journal of Management Development*, 5 (3), 13-24.

Longo, F., i Gil, I. (2006). «La dirección pública como aprendizaje: una experiencia de diseño y evaluación de la formación en gerencia pública». *Estado, gobierno, gestión pública. Revista Chilena de Administración Pública*, (8), 45-65.

Ministeri d'Administracions Públiques (2000). *Llibre blanc per a la millora dels serveis públics. Informe del Ministeri d'Administracions Públiques.*

Palmer, A., Montaña, J.J.M., i Palou, M. (2009). «Las competencias genéricas en la educación superior. Estudio comparativo entre la opinión de empleadores y académicos». *Psicothema*, 21 (3), 433-438.