

# Els recursos humans a les biblioteques públiques: gestió per competències professionals

LLUÍS SALVADOR UGALDE  
Cap de Recursos Humans  
Consorci de Biblioteques de Barcelona  
La Rambla 99 - 08002 Barcelona  
lsalvador@mail.bcn.es

## RESUM

La capacitat dels serveis bibliotecaris per evolucionar i adaptar-se a les necessitats i demandes ciutadanes, depèn principalment dels professionals que hi treballen. Per tant, la definició dels seus *perfils professionals* és un element de primera importància.

La gestió per competències professionals és un model que s'obre pas en les organitzacions amb l'objectiu de proporcionar un personal capacitat per afrontar amb eficàcia els nous requeriments dels serveis i els processos d'evolució que vivim.

El Consorci de Biblioteques de Barcelona està desenvolupant una experiència d'aplicació d'aquest model de gestió dels *recursos humans* que ha mostrat resultats positius. Després de definir un perfil de *competències professionals* per a cada lloc de treball, el model s'ha aplicat a la *selecció* i provisió de llocs de treball, a la *formació-desenvolupament* professional i als plans de suport a la *carrera professional*.

PARAULES CLAU: Recursos humans, Biblioteques públiques, Gestió per competències.

## Introducció

La qualitat dels serveis bibliotecaris depèn principalment del personal que els produeix. Per això, la gestió eficaç dels recursos humans esdevé una condició necessària per al desenvolupament d'uns serveis que evolucionen ràpidament, empesos per les demandes ciutadanes.

El repte és definir uns perfils professionals adequats als requeriments dels serveis i capaços d'evolucionar per adaptar-se a les noves situacions i, encara més, la capacitat de gestionar un sistema eficaç per fer realitat aquestes definicions. I tot això des dels condicionants de la gestió de recursos humans a les administracions públiques.

El sistema tradicional per impulsar la qualitat professional a través dels sistemes de selecció i provisió de llocs de treball i a través de la formació posterior del personal que els ocupa, s'ha mostrat insuficient en l'actualitat degut a que en l'avaluació de les capacitats

professionals necessàries no s'han incorporat alguns elements (com motivacions, actituds o característiques personals) que sovint són decisius per aconseguir uns resultats òptims.

Per què el model de competències?

Les competències professionals ens remeten a un conjunt de conductes laborals considerades com a necessàries per la pròpia organització i que diferencien els professionals excel·lents en cada lloc de treball.

La pràctica habitual d'aquestes conductes requereix un conjunt de coneixements, habilitats, actituds, motivacions, valors i trets de personalitat determinats. Cada competència incorpora una determinada combinació d'aquests elements subjacents en la persona.

Les competències, però, no estan definides en termes de coneixements, habilitats, actituds... sinó en termes de conductes laborals, i això contribueix a l'eficàcia d'aquest sistema. El més important no és que una persona *tingui les capacitats* per fer alguna cosa d'una determinada manera sinó que *la faci habitualment*, no és tan important que *tingui* determinats coneixements com de que incorpori *l'habilitat i la predisposició a aplicar-los* a l'activitat quotidiana.

Per aquesta raó, les competències incorporen la consideració d'actituds motivacions, valors i característiques personals que condueixen a fer operatives les capacitats en el dia a dia.

Per exemple la competència Orientació a l'usuari, al Consorci de Biblioteques de Barcelona està definida com: «Sensibilitat, actitud i compromís cap al coneixement i satisfacció de les necessitats presents i futures dels usuaris actuals i potencials i/o dels professionals de les Biblioteques de Barcelona, tant pel que fa a la planificació com a la prestació del servei».

Sense desconèixer que la seva posta en pràctica requereix coneixements de tècniques d'atenció personal o telefònica, habilitats d'escolta activa i comunicació, empatia, actitud de servei, personalitat proclive a les relacions personals... allò important és si aquests elements es tradueixen en la conducta adequada.

El model de competències professionals  
del Consorci de Biblioteques de Barcelona

El conjunt de competències considerades com a més importants per a l'organització està recollit en el seu «diccionari» o catàleg de competències. Al Consorci de Biblioteques de Barcelona hem definit tres tipus de competències professionals:

— 8 *Competències genèriques* (comuns, en diferent nivell de desenvolupament, a tot el personal).

1. orientació a l'usuari
2. iniciativa/innovació
3. orientació a resultats
4. professionalitat
5. relació/comunicació
6. flexibilitat
7. treball en equip
8. sentit de pertinença

— 5 *Competències directives* (que ha de posseir qui desenvolupa funcions de direcció, ja sigui a les biblioteques o en els serveis centrals).

1. lideratge
2. planificació i organització
3. xarxes de contacte
4. negociació
5. visió global del sector de la biblioteca pública

— 3 *Competències específiques* (adaptades a cada àmbit d'activitat).

1. gestió de la informació
2. gestió de la documentació
3. elaboració de documents

A més hem definit un seguit d'àrees de coneixements necessaris per a cada lloc. Em graduat els coneixements en quatre nivells:

- bàsic (requereix desenvolupar-lo amb supervisió)
- intermedi (capacitat d'adaptar-lo a les tasques diàries)
- avançat (especialista amb capacitat d'instruir a altres)
- superior (capacitat de crear i innovar el coneixement)

El «diccionari» de competències inclou, per a cada una d'elles, una definició, uns indicadors de comportament i els diferents nivells de desenvolupament definits en termes de conductes laborals.

*La definició* té per objectiu concretar el que en la nostra organització volem dir exactament amb el nom de la competència.

*Els identificadors de comportament* són descripcions de tipus d'actuacions observables que permeten conèixer si la competència, tal com s'ha definit, és o no és portada a la pràctica per cada professional.

*Els nivells de desenvolupament* de cada competència consisteixen en la definició

de diferents conductes observables, en una graduació de menor a major dificultat, que suposen l'exercici pràctic de la competència en un determinat nivell, tenint en compte que cada nivell de desenvolupament inclou també els nivells anteriors.

Un perfil de competències per a cada lloc de treball

Cada lloc de treball té associat un «perfil de competències» que defineix el nivell de cada competència considerat com a necessari per a un acompliment òptim.

Dit d'una altra manera, el perfil de competències de cada lloc de treball és l'agrupació de les definicions de conductes laborals considerades essencials per al seu exercici. A tall d'exemple, veiem el perfil de competències del lloc de director/a de Biblioteca de Districte, simplificat i sense incloure els coneixements específics:

COMPETÈNCIES	Nivell	Descripció del nivell
GENÈRIQUES		
Orientació a l'usuari	4	S'implica en l'atenció i resolució dels problemes de l'usuari. Assumeix la iniciativa d'assessorar-lo. S'anticipa a les seves necessitats i requeriments.
Relació i Comunicació	4	Estructura els seus missatges de forma lògica i s'esforça per escoltar i entendre als interlocutors. Adapta els seus missatges. Comunica eficaçment en situacions difícils. Es comunica amb eficàcia davant d'un grup per obtenir compromís i implicació.
Treball en equip	5	Col·labora amb la resta de l'equip. Té en compte altres punts de vista. Comparteix informació rellevant. Aporta idees per a la consecució dels objectius del grup. Participa amb una visió global dels objectius. Ofereix ajuda davant les dificultats. Anima i motiva, promou una cultura de treball en equip. Coordina eficaçment equips multidisciplinars.
Professionalitat	3	Coneix les característiques de l'activitat de Biblioteques, el model bibliotecari i les necessitats de l'entorn. Actua per millorar coneixements i habilitats i per aplicar-los. És un referent en la resolució de problemes o dubtes.
Sentit de pertinença	4	Orienta la seva actuació segons els valors del servei públic. Coneix els objectius bàsics de la biblioteca i el model bibliotecari i actua per desenvolupar-lo. Coopera amb altres per impulsar els objectius de l'organització. Promou la identificació amb els valors del servei públic i amb la missió i objectius de les Biblioteques de Barcelona.
Flexibilitat	4	Aplica les normes i els procediments amb flexibilitat per tal d'assolir els objectius bàsics. Assumeix i gestiona eficaçment els imprevistos que sorgeixen en les seves tasques. Adapta el seu comportament a l'equip i usuaris. Planifica amb flexibilitat. Adapta la seva estratègia.
Iniciativa/innovació	4	Planteja solucions o millores en l'àmbit de les seves funcions. Mostra actitud de millora continua. Proposa i posa en pràctica idees innovadores que aporten qualitat. Preveu canvis en la societat i respon creant noves pràctiques.
Orientació a resultats	4	Es fa responsable de les accions i resultats que n'obté. Es mostra constant en el desenvolupament de l'activitat, amb desig de superació en la consecució dels objectius. Aconsegueix els resultats optimitzant recursos. Dóna suport als altres per assolir millors resultats

DIRECTIVES		
xarxes de contacte	3	Estableix i manté relacions operatives eficaces per fomentar la participació d'agents interns i externs en la consecució de resultats. Amplia la seva xarxa de relacions professionals.
Lideratge	4	Transmet adequadament objectius i tasques, i informa sobre el grau d'acompliment requerit i sobre l'aconseguit. Es preocupa per la motivació i desenvolupament dels col·laboradors. Adapta el seu estil de lideratge a la maduresa professional de les persones de l'equip. Se situa com a líder respectat que comunica visió de futur, il·lusió i compromís
Visió global del sector	4	Coneix a fons el Consorci i el model bibliotecari que promou. En la seva actuació té en compte les característiques de l'entorn, les interaccions entre diferents àrees d'activitat. Coneix altres experiències que utilitza per enriquir l'Organització. Cooperava en la definició de la visió organitzativa de la biblioteca pública del futur.
Planificació i organització	3	Coneix i aplica les eines de planificació per al seu treball i el de l'equip. Realitza un seguiment de la planificació i avaluació i pren les mesures correctores oportunes. Integra i coordina diversos programes, i estableix plans d'actuació amb definició de prioritats i organització de recursos.
Negociació	3	Intenta conèixer els interessos de l'interlocutor i identifica els aspectes en que pot cedir i els que ha de defensar. Fa compatibles els interessos de l'interlocutor amb els del Consorci, facilitant col·laboracions futures. Realitza una adequada planificació de la negociació, i arriba a acords que aforceixen els objectius de les Biblioteques de Barcelona
ESPECÍFIQUES		
Elaboració i presentació de documents	4	Estructura de forma lògica els documents, aporta la profunditat necessària a cada apartat i és fiable perquè contrasta les dades i les actualitza quan convé. Adapta el contingut i la forma dels documents a cada destinatari. Realitza presentacions públiques amb seguretat i eficàcia.
Gestió de la informació	4	Utilitza les fonts d'informació existents. Organitza de manera coherent la informació de diferents fonts, l'analitza en profunditat i integra idees, dades clau i observacions. Realitza propostes de millora per optimitzar els fluxos d'informació existents.
Gestió de la documentació	2	Posseeix i manté actualitzada la documentació necessària. Estructura la documentació per facilitar la seva accessibilitat.

El perfil de competències de cada lloc de treball és l'element que permet gestionar els recursos humans segons el model de competències professionals de l'organització.

És aquest perfil el que permet orientar les polítiques de selecció per incorporar persones amb les competències adequades per a cada lloc de treball, avaluar l'acompliment dels professionals i determinar el seu potencial i els seus àmbits de creixement professional, orientar les polítiques de formació i desenvolupament professional per fer créixer les competències que cada persona posseeix, planificar plans de promoció i carrera professional, etc.

## La gestió per competències

La gestió per competències significa que els sistemes de gestió dels Recursos humans de l'organització han d'estar orientats a adquirir, reconèixer i desenvolupar les competències considerades com a claus.

Així, la selecció, la formació i el desenvolupament professional, la promoció i carrera, l'avaluació de l'acompliment, els sistemes retributius han de poder considerar el nivell de competències de cada professional, sense deixar d'adequar-se al marc legal que regula les condicions laborals al sector públic.

A les Biblioteques de Barcelona hem iniciat la introducció d'aquest model de gestió dels recursos humans en 3 àmbits d'actuació inicial: la selecció i provisió de llocs de treball, la formació-desenvolupament professional i els plans de carrera.

Els canvis fonamentals introduïts en aquestes sistemes es refereixen a la introducció de noves metodologies d'actuació que permetin incidir amb més eficàcia sobre les competències professionals i fugir d'alguns formalismes que sovint són més fruit de la «tradicició» i de la «cultura organitzativa» que no pas d'imperatius legals.

### *Selecció i provisió de llocs de treball*

Reformular les polítiques de selecció per incorporar professionals amb les competències necessàries requereix respondre a la pregunta: com s'identifiquen i s'avaluen les competències?

Una primera resposta podria ser: mitjançant sistemes d'observació. Donat que les competències, i els seus diversos nivells de desenvolupament, estan definides en termes de conductes laborals, podem observar quines de les conductes definides són portades a la pràctica per les persones a avaluar.

Ara bé, l'observació directa de l'actuació laboral s'enfronta a dues dificultats considerables. D'una banda, la selecció d'aspirants que no pertanyen a la pròpia organització o la inexistència de sistemes formalitzats d'avaluació fan molt difícil la valoració objectiva dels comportaments laborals.

D'altra banda, els processos de selecció i provisió de llocs de treball a l'Administració pública estan regits per una normativa que regula la seva realització i que obliga a utilitzar determinats procediments (com les proves de coneixements basades en temaris o la valoració de mèrits) que tenen poc a veure amb la possessió de competències.

Per superar aquestes dificultats, el redisseny dels processos selectius a les Biblioteques de Barcelona va en la línia d'incorporar *proves que permeten observar les conductes* definides a partir de metodologies actives en que els aspirants han d'actuar de manera que facin paleses les competències que són capaces de posar en pràctica.

En aquests processos, les proves de coneixements perden pes, ja que els coneixements són més fàcilment adquiribles. Pel contrari, guanyen importància les proves pràctiques destinades a posar de manifest les conductes identificades com a indicadors

de la possessió de competències i a l'apreciació de les característiques personals. Es tracta de proves on sovint s'ha d'actuar per donar resposta a una situació simulada i on, de vegades, és més important la manera com actua l'aspirant que no pas el resultat final de la prova.

A les Biblioteques de Barcelona tenim una experiència que podem considerar raonablement satisfactòria i consolidada en la provisió d'alguns llocs de treball singularitzats, com els de Director/a de Biblioteca.

En aquest cas, es tracta de concursos específics de provisió de llocs de treball que diferencien dues fases del procés: una primera —eliminatòria— d'avaluació de competències, i una segona de valoració de mèrits, no eliminatòria tal com disposa la llei, però a la que només arriben els aspirants que han superat la fase d'avaluació de competències.

Les proves per a l'avaluació de competències es basen en simulacions pràctiques de situacions reals que fan interactuar els o les aspirants en proves que poden incloure exercicis de planificació, elaboració d'estratègies d'actuació, anàlisi de situacions complexes, processos de presa de decisions, negociació, planificació, distribució de recursos, elaboració de materials, presentacions, debats, etc. És a dir, actuacions molt similars a les que ens trobem en l'exercici real del lloc de direcció.

L'avaluació pren com a base l'observació duta a terme per varis observadors especialitzats. L'objectivitat de l'avaluació intenta aconseguir-se amb una observació prèviament pautaada i amb la participació de varis observadors. També es compta amb la presència de la representació sindical.

El perfil de competències de cada candidat es completa amb entrevistes «de competències», focalitzades per identificar elements del perfil requerit.

Tanmateix, quan es tracta d'aplicar el model de competències a processos de selecció en què participen un gran nombre d'aspirants (com unes oposicions o la constitució d'una borsa de treball), les dificultats augmenten considerablement, ja que un procés tan aprofundit d'avaluació de competències resulta inviable en la pràctica, de manera que hem de trobar alternatives metodològiques que aconseguixin un bon equilibri entre simplicitat i eficàcia per avaluar els perfils de les persones.

En aquest terreny, hem experimentat amb diverses tipologies de proves i, tot i que els resultats semblen raonablement satisfactoris, la nostra experiència és insuficient com per poder considerar que hem trobat un sistema prou eficient.

### *Desenvolupament professional*

Si en el cas de la selecció ens preguntàvem com es detecten i s'avaluen les competències, per orientar les polítiques de formació i desenvolupament professional necessitem respondre a la pregunta: com es desenvolupen les competències?

Una primera resposta podria ser: enfrontant-se a situacions de repte professional (o personal)

Per tant, les competències es desenvolupen principalment a través de l'experiència, i no una experiència qualsevol, sinó aquella que suposa assumir un repte, una necessitat d'anar més enllà del que s'ha anat fins el moment. No podem esperar desenvolupar competències a partir d'una activitat rutinària ni de l'actuació «experta» consistent en fer les mateixes coses de la mateixa manera durant molt de temps.

En les situacions de repte, no sempre triomfem. Desenvolupar competències no sempre és sinònim d'aconseguir l'èxit immediat. Els que ja tenim uns anys sabem molt bé que hem après més coses importants d'actuacions equivocades que dels èxits. Amb la condició, això sí, d'haver pogut analitzar on han estat les claus per estar en millors condicions d'afrontar amb èxit situacions futures.

Per tant, una política de desenvolupament de competències ha d'intentar afavorir l'*assumpció de reptes professionals* (de vegades petits, de vegades grans) i ha de facilitar la *reflexió crítica sobre la pròpia actuació*.

Tot això és molt diferent del plantejament tradicional de la formació, més centrat en la transmissió de coneixements i habilitats. Aleshores, quin paper li queda a la formació?

Més amunt deia que a la base de cada competència hi ha un grapat de coneixements, habilitats, actituds, motivacions, valors i trets de personalitat. El desenvolupament de competències suposa, en el fons, la millora en aquests elements que estan a la base. Ara bé, si millorar els coneixements és relativament senzill, canviar els trets de personalitat és extremadament difícil. Per això és important saber que pot fer i que no pot fer cada metodologia d'intervenció.

La formació tradicional és eficaç per a la transmissió de coneixements, i la incorporació de metodologies més actives ha suposat un avenç en la seva eficàcia per desenvolupar algunes habilitats. Per anar més enllà, s'han de traspasar els límits de la formació per introduir-se en entorns més actius que substitueixen la filosofia bàsica d'*ensenyar per la d'ajudar a aprendre* de la pròpia activitat.

A les Biblioteques de Barcelona hem iniciat una reorientació de la política de desenvolupament professional en una doble direcció.

D'una banda, introduir elements de *metodologia més activa i pràctica* en les accions formatives que organitzem directament, en alguns casos amb seguiment i suport per a l'aplicació a l'entorn de treball. La tendència és a promoure més aviat tallers d'habilitats, pràctics i experiencials, amb interacció dels participants i on aquests siguin co-protagonistes del seu aprenentatge.

D'altra banda, ampliar més enllà de la formació els mitjans de suport al desenvolupament de competències professionals. Hem facilitat la realització d'*experiències reals tutoritzades*, amb seguiment i anàlisi de l'actuació i també un espai de *consultoria* adreçat a qui exerceix la direcció d'una biblioteca. Aquest és un espai en que les dificultats reals que sorgeixen en el lloc de treball s'analitzen amb metodologia de «*coaching*» des del punt de vista de l'exercici del rol directiu.

S'ha de dir que en l'establiment d'un sistema formalitzat de desenvolupament professional del personal estem només a l'inici del procés. La intenció és desenvolupar un



pla d'intervenció elaborat en base a l'avaluació i autoavaluació de les competències actuals de cada professional per dissenyar plans o itineraris de desenvolupament individualitzats, a partir dels quals es definiria el pla d'accions de cada any.

Esperem que si l'any 2004 ha estat el de la consolidació de l'avaluació de competències en els processos de selecció, l'any 2005 pugui ser el de la introducció d'un pla estructurat de desenvolupament professional basat en competències.

### *Plans de carrera*

La consciència de que els llocs de direcció de les biblioteques són crítics per al bon funcionament i per a l'evolució del servei i de la xarxa d'equipaments bibliotecaris, ens ha portat a establir un sistema de suport a la carrera professional del personal bibliotecari de base amb vocació directiva.

D'aquesta manera pretenem promoure l'existència d'un «planter» de futurs directors i directores amb un bon perfil directiu, alhora que posar a l'abast del personal un estímul per al creixement professional.

Les persones que participen, voluntàriament, realitzen un procés d'avaluació de competències directives similar al que utilitzem en els processos de provisió de llocs de treball de director/a de biblioteca.

La comparació del perfil de competències actual de cada participant amb els perfils idonis per a cada lloc de treball de direcció de les diferents tipologies de biblioteca, ens permet detectar el potencial que suposa l'existència de nivells superiors als requeriments del lloc de treball actual, i també ens informa de les competències en que és necessari centrar els esforços de desenvolupament.

Com a fruit d'aquesta anàlisi podem dissenyar itineraris per desenvolupar competències que en alguns casos inclouen l'*ocupació provisional de llocs de direcció*, vacants per no haver-se cobert en el corresponent concurs intern, així com diverses actuacions de suport, entre les quals sempre s'inclou el seguiment i la consultoria per analitzar les actuacions des de l'òptica del rol directiu.

En realitat, aquest és un exemple paradigmàtic de l'assumpció de situacions de repete professional, amb mecanismes institucionals de suport, que suposen el camí més eficaç per al desenvolupament de competències.

### Conclusions

A les Biblioteques de Barcelona, la gestió per competències com a model de gestió dels recursos humans ha estat una eina útil per millorar la qualitat dels serveis i la seva adaptació a les demandes ciutadanes, a partir de l'eficàcia en la detecció i desenvolupament de les capacitats professionals del personal que desenvolupa els serveis.

Aquest sistema de gestió suposa una major dificultat de gestió, però també una major eficàcia.

Dificultat per que ha de considerar a les persones amb una major complexitat, ha de ser capaç d'introduir innovacions metodològiques i en la filosofia dels sistemes de gestió de recursos humans, al temps que es realitzen els canvis amb un respecte escrupulós a la normativa legal de l'Administració Pública.

Però també una major eficàcia, justament per que pren en consideració la complexitat real de les persones i dels processos d'avaluació i desenvolupament professional, i també per que incorpora el que hem après de l'experiència d'altres organitzacions.

Altre element significatiu és que el model de gestió per competències pren com a centre de la seva actuació als professionals, a qui reconeix com a element principal per a la qualitat dels serveis. És, per tant, un model més capaç d'estimular el creixement professional de les persones.

Finalment, la gestió per competències és un procés se continu aprenentatge organitzatiu. La revisió i l'adaptació permanent a les noves realitats és una condició de la seva eficàcia. Per tant, sempre serem aprenents i sempre seran benvingudes les anàlisis crítiques, les propostes de millora, les experiències de tothom.

## Bibliografia

- AECA (1999). *La dirección y gestión por competencias*. Granica.
- ALLÉS, Marta (2000). *Selección por competencias*. Ed. Granica.
- Consorci de Biblioteques de Barcelona (2003). *Model de competències del Consorci de Biblioteques de Barcelona*. Barcelona.
- HayGroup (2000). *Las competencias: Clave para la gestión integrada de los Recursos Humanos*. Ed. Deusto. Barcelona.
- HayGroup (2002). *Factbook de Recursos Humanos 2001*. Barcelona.
- IFLA (2002). Sección de Bibliotecas Públicas. *Directrices IFLA/UNESCO para el desarrollo del servicio de bibliotecas públicas*. Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya. Barcelona.
- LE BOTERF, Guy (2000). *Ingeniería de las competencias*. Ed. Gestión.
- LEVY-LEBOYER, Claude (2001). *Gestión de las competencias. Cómo analizarlas. Cómo evaluarlas. Cómo desarrollarlas*. Ed. Gestión 2000. Barcelona.
- SALVADOR, Lluís (2003). «Perfils professionals i gestió per competències a les biblioteques públiques». *Biblioteconomia i Documentació* núm. 11 (desembre). Universitat de Barcelona - Facultat de Biblioteconomia i Documentació. [en línia] <[http://www2.ub.es/bid/consulta\\_articulos.php?fichero=11salvad.htm](http://www2.ub.es/bid/consulta_articulos.php?fichero=11salvad.htm)> [setembre 2004]
- Special Libraries Association (2003). *Competencias para profesionales de la información del siglo XXI*. Edició revisada, juny. [en línia] <[http://www.sla.org/documents/competencias\\_espanol.doc](http://www.sla.org/documents/competencias_espanol.doc)> [setembre 2004]