



Monografies FDR:

- I. Montero Delgado Francisco, Morlans Molina Màrius.
Para deliberar en los comités de ética
- II. Malalties Minoritàries,
sessions formatives 2009-2010
- III. Ricard Gutiérrez Martí,
Lena Ferrús Estopà.
Les Competències Directives en el Sistema de Salut de Catalunya.
Direccions d'infermeria. Hospitals
- IV. Ricard Gutiérrez Martí,
Gemma Craywinckel Martí,
Lena Ferrús Estopà.
Les Competències Directives en el Sistema de Salut de Catalunya.
Direccions mèdiques/assistencials.
Hospitals
- V. Ricard Gutiérrez Martí,
Ricard Armengol Rosell,
Lena Ferrús Estopà.
Les Competències Directives en el Sistema de Salut de Catalunya.
Gerències

LES COMPETÈNCIES DIRECTIVES EN EL SISTEMA DE SALUT DE CATALUNYA

Direcció de recursos humans. Direcció econòmica i financera

L'any 2005 neix la **Càtedra de Gestió, Direcció i Administració Sanitàries de la Universitat Autònoma de Barcelona**, fruit d'un conveni de col·laboració entre la Universitat, la Fundació Doctor Robert, l'Institut Català de la Salut, l'Institut d'Estudis de la Salut, l'Institut Municipal d'Assistència Sanitària i l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau.

La missió de la Càtedra és liderar la formació i la recerca per tenir gestors/res clínics i sanitaris capaços d'afrontar els reptes de la gestió del Sistema Sanitari per mantenir-lo viable intentant, alhora, apropar el món docent i investigador i el món real com a font d'experiència i coneixement. També ha de ser un fòrum que faciliti la col·laboració entre professors, gestors, investigadors i professionals sanitaris d'alt nivell amb la Universitat i les Institucions Sanitàries.

Els objectius de la Càtedra són fonamentalment:

- Realitzar programes i activitats docents de tercer cicle en gestió clínica i sanitària per millorar el lideratge i la gestió de projectes assistencials i grups de professionals.
- Realitzar activitats de formació continuada de diferents àrees de coneixement i d'abast interprofessional.
- Impulsar treballs d'investigació i tesis doctorals, consolidant la recerca en gestió clínica i sanitària, i la formació en els mètodes generals de recerca i d'avaluació de resultats.
- Oferir un marc de *benchmarking* pel debat i la reflexió afavorint l'intercanvi i la possibilitat de contrastar experiències de les diferents organitzacions assistencials.

La Fundació Doctor Robert va ser creada per la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB) l'any 1999 amb la missió de contribuir al desenvolupament professional i de les organitzacions en l'àmbit de les ciències de la salut i de la vida, afavorint sinergies entre el món acadèmic i el sector sanitari. Des de l'octubre de 2014, la Fundació Doctor Robert s'ha integrat a la Fundació Salut i Envel·liment UAB, a través d'un procés de fusió impulsat per la UAB.

MONOGRAFIA VI

L'entorn determina les oportunitats i les restriccions externes front les quals la persona cal que reaccioni. Les **competències directives** són els comportaments habituals i observables que possibiliten l'èxit en la funció directiva en l'entorn que correspongui. Aquest llibre sobre les competències directives de la direcció de recursos humans i la direcció econòmica i financera, és el darrer volum de la sèrie sobre les competències directives en el sistema sanitari de Catalunya. Aquestes són les dues figures que complementen l'equip directiu nuclear amb les tres presentades anteriorment (direccions d'infermeria, mèdica/assistencial i gerència).

El desenvolupament de les pròpies competències i les de l'equip de treball, és una responsabilitat de tots els directius. Disposar d'una guia del perfil d'excel·lència competencial, pot orientar els professionals interessats en desenvolupar aquests rols a detectar els comportaments idonis que configuren aquests perfils.

ISBN: 978-84-697-1635-9

MONOGRAFIA VI



LES COMPETÈNCIES DIRECTIVES EN EL SISTEMA DE SALUT DE CATALUNYA

Direcció de recursos humans
Direcció econòmica i financera



UAB
Universitat Autònoma de Barcelona



www.catedradegestiosanitaria.uab.es

LES COMPETÈNCIES DIRECTIVES EN EL SISTEMA DE SALUT DE CATALUNYA

Direcció de recursos humans. Direcció econòmica i financera

Ricard Gutiérrez Martí
Ricard Armengol Rosell
Lena Ferrús Estopà

La **Càtedra de Gestió, Direcció i Administració Sanitàries de la Universitat Autònoma de Barcelona** és fruit d'un conveni de col·laboració entre la Universitat, la Fundació Doctor Robert, l'Institut Català de la Salut, l'Institut d'Estudis de la Salut, el Parc de Salut Mar i l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau.

MONOGRAFIA VI



Càtedra de Gestió,
Direcció i Administració
Sanitàries UAB

LES COMPETÈNCIES DIRECTIVES EN EL SISTEMA DE SALUT DE CATALUNYA

Direcció de recursos humans. Direcció econòmica i financera

L'edició d'aquesta obra ha estat duta a terme per:



Càtedra de Gestió,
Direcció i Administració
Sanitàries UAB

Amb la col·laboració de:



Fundació
Salut i Envel·liment
UAB

1^a edició: Novembre de 2014

Dipòsit legal: B. 15.199 - 2013

ISBN: 978-84-697-1635-9

Disseny Gràfic: Roser Bohigas Vendrell

Impressió i enquadernació: Plan B

La reproducció total o parcial d'aquesta obra per qualsevol procediment, inclosos la reprografia i el tractament informàtic, com també la distribució d'exemplars mitjançant lloguer i préstecs, queden rigorosament prohibits sense l'autorització escrita dels editors i queden sotmeses a les sancions establertes per la llei.

*“L’espècie que sobreviu no és la més forta, ni la més intel·ligent,
sinó la que millor respon al canvi.”*

Charles Darwin

Direcció

Gutiérrez, Ricard

Coordinació

Ferrús, Lena

Armengol, Ricard

Equip tècnic d'HayGroup

González, Anna

***Equip tècnic de la Càtedra de Gestió,
Direcció i Administració Sanitàries***

Lahoz, Marina

PARTICIPANTS

Direcció de recursos humans

Panell d'experts

Xavier Baró

Felip Carbajo

Ferran Fanlo

Lluís Gamell

Alicia Garcia-Bunou

Joan Grau

Marcos Hernando

Francesc Mateo

Estanislao Saló

Àngels Segalés

Josu Sobrino

Qüestionaris

Angel Almansa

J. Manuel Barbero

Johanna Cáceres

Josep Àngel Duró

Ferran Fanlo

Pedro Flores

Lluís Gamell

Alicia Garcia-Bunou

Marcos Hernando

Xavier Magrans

Martí Masferrer

Francesc Mateo

Antoni Mercader

Sandra Montanyà

Mariona Morera

Jordi Nonell

Carles Pla

Miquel Poch

Carles Puig

Yolanda Quilez

Daniel Rodríguez

Estanislau Saló

Vanessa Sánchez

Josu Sobrino

Josep Vidal

Joaquim Vidiella

Validació del perfil de competències

Angel Almansa

J. Manuel Barbero

Ferran Fanlo

Lluís Gamell

Alicia Garcia-Bunou

Marcos Hernando

Martí Masferrer

Francesc Mateo

Mariona Morera

Jordi Nonell

Carles Pla

Daniel Rodríguez

Estanislau Saló

Josu Sobrino

PARTICIPANTS

Direcció econòmica i financera

Panell d'experts

Montserrat Caldés

Conxa Duran

Carles López Escalera

Alexandra Montanyà

Josep Lluís Nin

Amparo Olmos

Esther Peláez

Qüestionaris

Carles Abelló

Josep Aumatell

Pilar Benito

Rafael Comas

Anna Ferrés

Anna Franch

Roc Josa

Monica Lopera

Carlos López Escalera

Carles Loran

Francesc Luque

Manel Macía

Sandra Montanyà

Noemí Nieto

Josep Lluís Nin

Sergio Oleaga

Amparo Olmos

Clara Parés

Esther Pelaez

Natàlia Pérez Neira

Anna Planellas

Beth Rutllant

Nacho del Soto

Montse Verdaguer

Xavier Verdaguer

Marc Vilar

Validació del perfil de competències

Carles Abelló

Josep Aumatell

Pilar Benito

Anna Ferrés Soler

Roc Josa

Carlos López Escalera

Carles Loran

Francesc Luque

Sandra Montanyà

Esther Pelaez

Natàlia Pérez Neira

Beth Rutllant

Nacho del Soto

Montse Verdaguer

Xavier Verdaguer

ÍNDEX

PRÒLEG	17
RESUM EXECUTIU	19
1. INTRODUCCIÓ	31
2. PLANTEJAMENT CONCEPTUAL	35
2.1. Anàlisi de l'entorn.....	35
2.1.1. L'entorn econòmic actual. La crisi econòmica.....	36
2.1.2. Conseqüències sobre el sector salut.....	38
2.1.3. Canvi de model?	44
2.2. Dels coneixements i l'experiència a la competència	48
2.2.1. Gestió de competències.....	49
2.2.2. Les competències directives.....	51
3. OBJECTIUS DE L'ESTUDI	53
3.1. Objectius general i específics.....	53
4. METODOLOGIA I FASES DE L'ESTUDI	55
4.1. Metodologia	55
4.1.1. Àmbit de l'estudi.....	56
4.1.2. Aspectes ètics.....	56
4.1.3. Fases de l'estudi.....	56
4.2. Fase 1: Recollida d'informació i anàlisi del rol	58
4.2.1. Panell d'experts (Metaplan).....	59

4.2.2. Enquesta a professionals coneixedors de cada rol.....	64
4.2.3. Anàlisi.....	66
4.3. Fase 2: Definició del perfil d'excel·lència.....	66
4.4. Fase 3: Validació i contrast de l'anàlisi de l'entorn, les funcions i el perfil de competències.....	66
4.4.1. Mini-Delphi.....	66
4.4.2. Recollida de dades.....	67
4.4.3. Anàlisi.....	67

5. RESULTATS **69**

5.1. Direcció de recursos humans.....	70
5.1.1. Principals aportacions del panell d'experts.....	70
5.1.2. Bases organitzatives.....	74
5.1.3. Bases funcionals.....	75
5.1.4. Correlació d'eines d'extracció d'informació (<i>benchmarking</i> , panell d'experts, enquesta) i competències.....	77
5.1.5. Contrast de l'anàlisi de l'entorn, les bases organitzatives i funcionals i el perfil de competències.....	80
5.1.6. Perfil de competències del director de recursos humans del sector salut.....	93
5.1.7. Correlació entre les competències, les funcions i les bases organitzatives.....	102
5.1.8. Comportaments associats a cada competència.....	103
5.1.9. Trajectòria professional.....	116
5.2. Direcció econòmica i financera.....	119
5.2.1. Principals aportacions del panell d'experts.....	119
5.2.2. Bases organitzatives.....	124

5.2.3. Bases funcionals	125
5.2.4. Correlació d'eines d'extracció d'informació (<i>benchmarking</i> , panell d'experts, enquesta) i competències	127
5.2.5. Contrast de l'anàlisi de l'entorn, les bases organitzatives, i funcionals i el perfil de competències....	129
5.2.6. Perfil de competències del director econòmic i financer del sector de salut	144
5.2.7. Correlació entre les competències, les funcions i les bases organitzatives	152
5.2.8. Comportaments associats a cada competència.....	153
5.2.9. Trajectòria professional.....	164

ANNEXOS

169

ANNEX I. Text de l'e-mail acompanyant els qüestionaris	171
ANNEX II. Qüestionari sobre el perfil de competències	173
ANNEX III. Resultats quantitius de l'enquesta.....	203
ANNEX IV. Qüestionaris de validació del perfil de competències	209
ANNEX V. Perfil comparatiu dels diferents directius analitzats en el projecte.....	233

ÍNDIX DE TAULES

Taula 1. Fases de l'estudi i relació amb els objectius.....	57
Taula 2. Resum dels aspectes metodològics.....	57
Taula 3. Barreres i oportunitats del moment segons el panell d'experts. Direcció de recursos humans.....	71
Taula 4. Concreció de les principals competències del panell d'experts. Direcció de recursos humans.....	72
Taula 5. Bases funcionals. Direcció de recursos humans.....	76
Taula 6. Correlació entre les 18 competències que oferia el qüestionari de l'enquesta i la resta de fonts d'informació. Direcció de recursos humans.....	79
Taula 7. Elements de l'anàlisi de l'entorn sotmesos a l'opinió dels participants, grau d'acord i aportacions. Direcció de recursos humans.....	80
Taula 8. Elements de les bases organitzatives sotmesos a l'opinió dels participants, grau d'acord i aportacions. Direcció de recursos humans.....	83
Taula 9. Elements de les bases funcionals sotmesos a l'opinió dels participants, grau d'acord i aportacions. Direcció de recursos humans.....	86
Taula 10. Descripció del perfil de competències sotmesos a l'opinió dels participants, grau d'acord i aportacions. Direcció de recursos humans.....	89
Taula 11. Perfil d'excel·lència. Direcció de recursos humans.....	97
Taula 12. Barreres i oportunitats del moment segons el panell d'experts: Direcció econòmica i financera.....	120
Taula 13. Concreció de les principals competències segons el panell d'experts. Direcció econòmica i financera.....	121
Taula 14. Bases funcionals. Direcció econòmica i financera.....	126

Taula 15. Correlació entre les 18 competències que oferia el qüestionari de l'enquesta i la resta de fonts d'informació. Direcció econòmica i financera.....	129
Taula 16. Elements de l'anàlisi de l'entorn sotmesos a l'opinió dels participants, grau d'acord i aportacions. Direcció econòmica i financera.....	130
Taula 17. Elements de les bases organitzatives sotmesos a l'opinió dels participants, grau d'acord i aportacions. Direcció econòmica i financera.....	133
Taula 18. Elements de les bases funcionals sotmesos a l'opinió dels participants, grau d'acord i aportacions. Direcció econòmica i financera.....	136
Taula 19. Descripció del perfil de competències sotmesos a l'opinió dels participants, grau d'acord i aportacions. Direcció econòmica i financera.....	140
Taula 20. Perfil d'excel·lència. Direcció econòmica i financera.....	148

ÍNDEX DE FIGURES

Figura 1. Despesa pública com percentatge del PIB.....	36
Figura 2. Ingressos públics com percentatge del PIB.....	37
Figura 3. Taxes anuals de creixement percentual del producte interior brut (PIB) per càpita i despesa sanitària pública (DSP) per habitant protegit a Espanya.....	38
Figura 4. Ingressos no financers de la Generalitat. Pressupost consolidat de cada any.....	39
Figura 5. Evolució de la despesa en salut a Catalunya i pressupost consolidat del Departament de Salut.....	40
Figura 6. Distribució de l'estalvi sanitari a Catalunya.....	41
Figura 7. Evolució del mercat farmacèutic espanyol des de l'any 2006 i projecció al 2016.	42

Figura 8. Evolució de les variacions percentuals de la despesa farmacèutica.	43
Figura 9. Rendibilitat dels ingressos d'exploració.	44
Figura 10. Evolució cobertura Seguretat Social 1945-1991.	45
Figura 11. Representació gràfica del procés metodològic utilitzat per definir el perfil de competències del director de recursos humans i del director econòmic i financer.	56
Figura 12. Aplicacions del perfil de competències.	61
Figura 13. Definició de l'entorn del director de recursos humans i del director econòmic i financer.	62
Figura 14. Targetes aportades a cada grup pels participants i agrupació de les targetes a partir del consens del seu significat segons cada participant.	63
Figura 15. Esquema conceptual de la influència de les bases organitzatives i funcionals sobre les competències associades als rols en estudi.	70
Figura 16. Model del perfil de competències de director de recursos humans del sector de salut en els inicis del segle XXI.	94
Figura 17. Mapa de relacions entre les competències i les bases funcionals organitzatives del rol de director de recursos humans.	102
Figura 18. Representació gràfica de del coneixement que sustenta l'experiència i el <i>know-how</i>	118
Figura 19. Model del perfil de competències del director econòmic i financer del sector de salut en els inicis del segle XXI.	145
Figura 20. Mapa de relacions entre les competències i les bases funcionals organitzatives del rol de director econòmic i financer.	152

Figura 21. Representació gràfica de del coneixement que sustenta l'experiència i el <i>know-how</i>	166
Figura 22. Quina és l'aportació que ha de realitzar el director de recursos humans?.....	203
Figura 23. Quin tipus d'interacció ha de tenir el director de recursos humans amb altres persones, dins o fora de l'entitat?.....	203
Figura 24. Quin és el tipus de direcció més habitual que s'ha d'exercir un director de recursos humans, en funció del tipus de treball i equip que gestiona?.....	204
Figura 25. A quin tipus de problema o dificultats s'enfronta prioritàriament el director de recursos humans?.....	204
Figura 26. Freqüència de les competències seleccionades. Direcció recursos humans.....	205
Figura 27. Quina és l'aportació que ha de realitzar el director econòmic i financer?	206
Figura 28. Quin tipus d'interacció ha de tenir el director econòmic i financer amb altres persones, dins o fora de l'entitat?.....	206
Figura 29. Quin és el tipus de direcció més habitual que ha d'exercir un director econòmic i financer, en funció del tipus de treball i equip que gestiona?.....	207
Figura 30. A quin tipus de problema o dificultats s'enfronta prioritàriament el director econòmic i financer?.....	207
Figura 31. Freqüència de les competències seleccionades. Direcció econòmica i financera.....	208

PRÒLEG

Les organitzacions sanitàries són considerades com els sistemes més complexos que existeixen quan parlem de gestió; els motius són variats però m'agradaria remarcar-ne dos: són entitats de serveis proporcionats per professionals que tenen un elevat grau de coneixement i especialització i, per altra banda, ofereixen un servei públic de primera necessitat on s'ha de tenir molta cura en la gestió econòmica, imperant, com no pot ser d'altra manera, principis d'eficiència, equitat, oportunitat i rendició de comptes.

Tenint en compte aquestes premisses, les direccions de recursos humans i les direccions econòmiques i financeres són peces fonamentals, per poder donar el suport que l'organització necessita en quant a la gestió dels professionals i la gestió econòmica. En els últims anys, aquestes figures han passat de ser considerades elements importants des d'un vessant administratiu de persones i recursos, a ser elements estratègics dins de les organitzacions. Aquest canvi, ha suposat la redefinició del rol i, per tant, de la missió i de les competències necessàries per dur a terme funcions amb més valor afegit.

La gestió de persones, dintre de l'entorn sanitari, no és una tasca fàcil. L'entorn demanda, cada vegada més, una gestió individualitzada dels professionals, on la persona prengui el protagonisme que té, en ser el principal actiu de l'organització i es col·loqui en el lloc que més valor aporta. Aquest enfocament suposa dotar a les organitzacions de sistemes més sofisticats de gestió de persones, des de la selecció fins a la desvinculació passant pel creixement professional i el reconeixement.

La gestió econòmica sempre ha estat un element clau de les entitats sanitàries, però el nou escenari obliga a que no es tingui suficient amb una excel·lent administració dels recursos per assolir un balanç equili-

brat. En aquest entorn, és necessari anticipar-se i portar unes finances on aspectes que tenen a veure amb inversions i retorns d'inversió dels projectes que es portin a terme, estiguin totalment interioritzats. Ja no es tracta de complir el pressupost, sinó de tenir organitzacions econòmicament sanejades.

Per afrontar els reptes que tenen les direccions de recursos humans i les direccions econòmiques i financeres, és necessari reforçar determinats coneixements i competències que permetin donar el salt necessari per poder complir amb les expectatives que la tasca requereix.

La Càtedra de Gestió, Direcció i Administració Sanitàries de la Universitat Autònoma de Barcelona recull en aquest estudi, de forma detallada, quines són les competències i els coneixements necessaris per aquestes direccions. És interessant tenir-ho present, tant per les persones que desenvolupen aquestes funcions com per les direccions gerències dels centres sanitaris.

Sara Manjon del Solar

Directora de recursos humans de l'Institut Català de la Salut

Barcelona, novembre de 2014

RESUM EXECUTIU

La pregunta sobre quines competències haurien de tenir els directius del sistema de salut català va ser el que l'any 2009 va motivar que s'iniciés el macroprojecte “**Les competències directives en el sistema de salut de Catalunya**”.

Amb la definició de les competències directives dels directius de les àrees de **recursos humans i econòmica i financera**, s'acaba la sèrie després de definir les de les **direccions d'infermeria, mèdic/assistencial i gerència**.

Aquesta sèrie ha estat liderada per la Càtedra de Gestió, Direcció i Administració d'Institucions sanitàries, sota la direcció del Dr. Ricard Gutiérrez, la coordinació de la Dra. Lena Ferrús i la col·laboració del Dr. Ricard Armengol i la Dra. Gemma Craywinckel.

L'objectiu d'aquesta sèrie era aportar una guia per a cadascun dels cinc perfils principals de professionals que dirigeixen el sistema sanitari. Aquesta guia pretén clarificar als professionals del sector quines haurien de ser les millors pràctiques a desenvolupar en els diferents rols en termes de competències.

La finalitat que hi ha al darrera d'aquest objectiu, és que també serveixi de guia en el moment de seleccionar aquests professionals ja que si tenen les competències adients al seu lloc de treball, amb maduresa executiva, podran liderar les institucions sanitàries des d'una visió global i estratègica, i, amb la cooperació dels professionals, contribuir a crear un sistema sanitari efectiu, eficaç i eficient.

Des de l'inici de la sèrie al moment de publicar aquest darrer volum, hi ha hagut un context de canvi que posa més en valor aquesta proposta. Més que mai cal que el sistema sanitari estigui dirigit per professionals que puguin exercir el seu rol amb excel·lència.

L'ENTORN

Signi quin sigui l'àmbit d'actuació, els canvis de l'entorn obliguen a adaptar-se. L'envergadura de l'impacte econòmic que la crisi ha tingut sobre el sistema sanitari ha conduït a canvis que impacten en gran manera sobre els rols a desenvolupar per part dels qui dirigeixen el capital humà i els recursos econòmics i financers. Les competències d'aquests directius s'han d'adaptar a aquests canvis i a les necessitats que se'n deriven.

El sistema actual té bons resultats de salut, no obstant la despesa per càpita en salut a Catalunya és inferior a la dels països del nostre entorn i a Espanya. Queden encara molts reptes per assolir i, entre altres, s'estan adoptant mesures relacionades amb la continuïtat assistencial i l'abordatge de les malalties cròniques.

Una de les mesures per fer front a la crisi econòmica que s'està aplicant amb duresa i que condiciona l'entorn de la gestió sanitària, és la reducció de la despesa pública. Els canvis derivats d'aquesta situació obliguen a prendre decisions conjunturals de vegades de forma precipitada. L'execució d'aquestes decisions estan en mans dels gestors del sistema de salut i, en últim terme, dels professionals assistencials.

Els directius del sistema sanitari i les institucions estan davant del repte d'adequar el funcionament del sistema, coordinar les actuacions i orientar l'activitat dels centres a la nova situació i a les necessitats d'atenció que la mateixa crisi provoca.

La forta influència de l'entorn sobre el sistema obliga als seus gestors a ser capaços d'abordar els canvis aprofitant les sinergies, descobrir les oportunitats i evitar les amenaces, tot sense perdre l'objectiu del sistema que és oferir uns serveis de salut ajustats a les necessitats dels ciutadans.

El directiu del capital humà té un repte que va més enllà: tenir cura que els professionals del sistema mantinguin la motivació i el nivell de competència humana, tècnica i científica que garanteixi la màxima eficiència del sistema, l'efectivitat i la seguretat dels pacients.

CANVI DE MODEL?

A la Unió Europea conviuen principalment dos models sanitaris, l'assegurament social i el model Sistema Nacional de Salut. El primer és finançat fonamentalment amb cotitzacions i amb una cobertura limitada a cotitzants i beneficiaris; és el cas de Alemanya, França, Bèlgica i Holanda. El segon amb finançament a través dels impostos i amb cobertura universal com és el model anglès.

LA DEFINICIÓ DE LES COMPETÈNCIES

Disposar d'un perfil d'excel·lència dels diferents professionals de qual·sevol sector és l'element clau entorn al qual gira la gestió del capital humà. El concepte de competències dins de les organitzacions té els seus orígens en les aportacions de McClelland.

Les competències són les característiques personals que defineixen a les persones amb resultats superiors en el seu rol.

A mesura que ha anat creixent la importància del "recurs humà" dins de les organitzacions i els processos productius, s'ha passat de valorar les persones per la seva capacitat física i mental a reconèixer les persones com a eix central de les organitzacions per la seva contribució amb coneixements, habilitats i comportaments per crear valor.

El papers del director de recursos humans i del director econòmic i financer, requereixen d'un perfil de competències que els hi permeti liderar les persones del seu equip en un entorn convuls i de canvi que s'està produint en el sector. Han de poder contribuir de forma essencial

a la bona gestió de la institució en cooperació amb els altres directius de la institució.

La direcció de recursos humans té sota la seva responsabilitat la selecció, integració i formació de tots els professionals i la negociació col·lectiva en estreta col·laboració amb les altres direccions. Per altra banda el director econòmic i financer té sota la seva responsabilitat la coordinació i el seguiment dels recursos econòmics i financers de la institució, controlar els ingressos i les despeses i assessorar a les altres direccions en matèria econòmic financera.

Són dos rols essencials dins de les estructures de gestió del sector, ambdós perfils requereixen unes competències directives per a que contribueixin a la finalitat de totes les institucions del sector: proporcionar uns serveis de salut efectius de forma eficaç i eficient.

L'objectiu d'aquest document és definir el perfil professional (en termes de competències, coneixements i experiència) de les direccions de recursos humans i econòmics i financers de les institucions que produeixen serveis de salut. Per assolir aquest objectiu, s'ha procedit de forma sistemàtica, com s'havia fet en la definició dels altres perfils de la sèrie, utilitzant tècniques qualitatives i quantitatives.

A nivell qualitatiu es va fer un grup focal per cada rol, per determinar les funcions, les barreres i oportunitats en l'entorn actual per desenvolupar-les i el perfil d'excel·lència desitjable, de cadascun. El treball es va completar fent una enquesta a diferents professionals del sector amb la finalitat de confirmar la proposta de competències. Per últim, es va fer una segona volta per validar les competències, les bases organitzatives i funcionals, amb la participació d'experts i professionals que desenvolupen el rol de director de recursos humans i de director econòmic i financers respectivament.

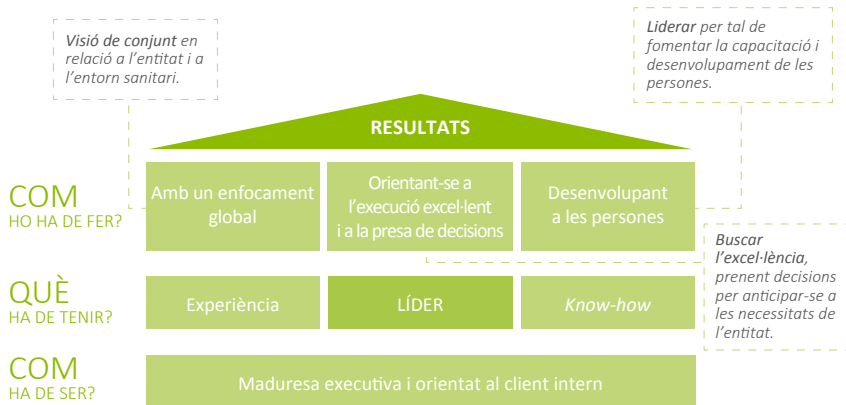
Els perfils responen a les preguntes “com ho ha de fer”, “què ha de tenir” i “com ha de ser”.

PERFIL DE COMPETÈNCIES DEL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANS

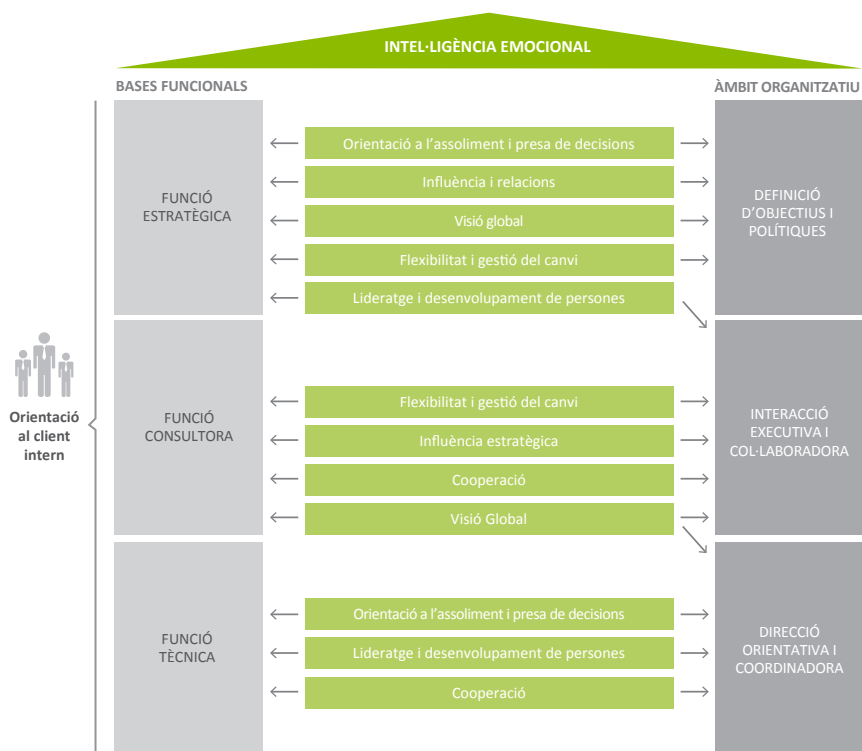
És un perfil adaptat a l’entorn i a la situació actual del sector i està associat a les bases funcionals i organitzatives definides.

A les figures que segueixen es poden observar, a la primera, les respostes a les preguntes definides més amunt i, a la segona, els clústers de competències i les associacions entre les bases funcionals, les organitzatives i les competències.

Model del perfil de competències del director de recursos humans en els inicis de segle XXI.



Mapa de les relacions entre les competències i les bases funcionals i organitzatives del rol de director de recursos humans dels serveis de salut.



Davant la societat dinàmica i complexa que configura l'entorn es proposa un perfil de competències de la direcció de recursos humans orientat a poder donar resposta als reptes que el sistema de salut ha d'afrontar.

Les vuit competències que s'han proposat són:

Intel·ligència emocional (Gestió personal)

És la capacitat de mantenir les pròpies emocions sota control i evitar reaccions negatives davant provocacions o quan es treballa sota condicions d'estrès, centrant-se en la part positiva i en les oportunitats, tenint palanques d'auto motivació. També és la capacitat d'escoltar activament i entendre els pensaments, sentiments i preocupacions dels altres.

Flexibilitat i gestió del canvi (Gestió personal)

És la capacitat per adaptar-se i treballar eficientment amb diferents direccions, projectes, processos i/o persones. Inclou des de la predisposició per aprendre i adaptar-se a noves situacions fins la capacitat per crear el canvi i anticipar-se a l'entorn.

Visió global i estratègica (Pensament)

Suposa la capacitat de vincular la pròpia activitat amb una visió de conjunt en relació a l'entitat i la seva relació amb l'entorn sanitari. Inclou l'habilitat per identificar pautes o relacions que són òbvies entre diferents situacions i identificar punts claus en situacions complexes.

Orientació a l'assoliment i presa de decisions (Assoliment)

És la preocupació per realitzar el treball de la millor forma possible o per sobrepassar els estàndards establerts. Els estàndards poden ser el propi rendiment en el passat i esforçar-se per superar-ho, una mesura objectiva, metes personals que un mateix s'ha marcat o coses que ningú ha realitzat abans, que suposa un repte personal. L'orientació a l'assoliment implica prendre decisions.

Influència i relacions (Influència)

És l'habilitat de persuadir, convèncer o influir en els altres perquè contribueixin a assolir els objectius, tant dins de l'entitat com externament. Està basat en el desig de causar un efecte específic en els altres, una impressió determinada o una actuació concreta quan es persegueix l'objectiu.

Orientació al client intern (Influència)

Implica entendre i satisfer la necessitat del nostre client intern. Significa centrar-se en descobrir o satisfer les necessitats dels clients, anant més enllà de l'estrictament manifestat pels mateixos.

Lideratge (Gestió d'equips)

És la capacitat per transmetre una visió de l'entitat de manera convincent. Implica assumir un rol de lideratge i guiar els altres mitjançant la comunicació, el desenvolupament i la motivació dels col·laboradors. Inclou actuar per fomentar la capacitat i el desenvolupament de les persones.

Cooperació (Gestió d'equips)

Implica la intenció de col·laborar i cooperar amb altres, formar part d'un grup, treballar junts com oposat a fer-ho individualment o competitivament.

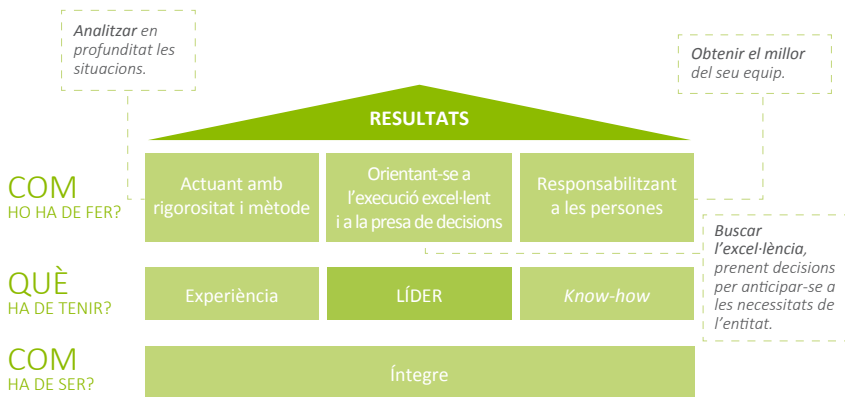
Per cadascuna de les competències s'han definit els comportaments associats a 4 nivells d'exigència. En el cas del director de recursos humans s'ha determinat que el nivell desitjable estaria entre els nivells 3 i 4 d'exigència segons la competència.

PERFIL DE COMPETÈNCIES DEL DIRECTOR ECONÒMIC I FINANÇER

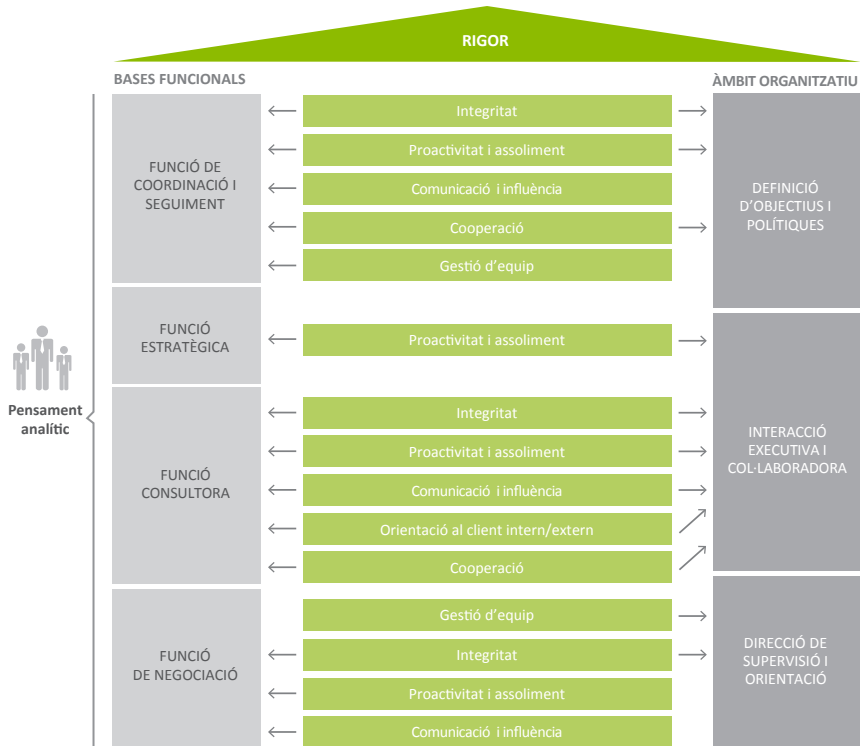
És un perfil adaptat a l'entorn i la situació actual del sector i està associat a les bases funcionals i organitzatives definides.

En les dues figures següents es poden observar en la primera les respostes a les preguntes definides més amunt i els clústers de competències i en la segona les associacions entre les bases funcionals, les organitzatives i les competències.

Model del perfil de competències del director econòmic i financer en els inicis de segle XXI.



Mapa de les relacions entre les competències i les bases funcionals i organitzatives del rol de director econòmic financer dels serveis de salut.



Davant de la societat dinàmica i complexa i l'entorn convuls que configura el sector es proposa un perfil de competències de la direcció econòmica i financera orientat a poder donar resposta als reptes que el sistema de salut ha d'afrontar.

Les vuit competències que s'han proposat són:

Integritat (Gestió personal)

És la capacitat d'actuar en consonància a uns valors ètics i/o professionals, estant disposat a actuar de forma objectiva i honesta.

Pensament analític (Gestió personal)

És la capacitat d'entendre una situació, desagregant-la en petites parts o identificant les seves implicacions pas a pas. Inclou organitzar les parts d'un problema o situació de forma sistemàtica, realitzar comparacions entre diferents elements o aspectes, i establir prioritats d'una forma racional.

Proactivitat i assoliment (Assoliment)

Implica una predisposició per realitzar el treball de la millor forma possible o per sobrepassar els estàndards establerts. Els estàndards poden ser el propi rendiment en el passat i esforçar-se per superar-lo, una mesura objectiva (resultats econòmics), fites personals que un mateix s'ha marcat o coses que ningú ha realitzar abans, que suposin un repte personal. També implica actuar de forma proactiva i proposant solucions.

Rigor (Assoliment)

Implica actuar amb rigor i mètode en l'organització, realització i execució del treball, vetllant per la qualitat i per la fiabilitat del mateix.

Comunicació i influència (Influència)

Implica l'habilitat per transmetre informació, persuadir i/o influir en altres persones, grups o entitats per tal que actuïn en una direcció determinada.

Orientació al client intern/extern (Influència)

Implica entendre i satisfer la necessitat del nostre client intern/extern. Significa centrar-se en descobrir o satisfer les necessitats dels clients, anant més enllà de l'estrictament manifestat pels mateixos.

Gestió d'equip (Gestió d'equips)

Significa guiar els altres mitjançant la comunicació, el desenvolupament i la motivació del col·laboradors. Implica fer que altres persones actuïn segons els nostres objectius utilitzant apropiadament i adequadament el poder personal.

Cooperació (Gestió d'equips)

Implica la intenció de col·laborar i cooperar amb altres, formar part d'un grup, treballar junts com oposat a fer-ho individualment o competitivament.

Per a cadascuna de les competències s'han definit els comportaments associats a quatre nivells d'exigència. En el cas del director econòmic i financer s'ha determinat que el nivell desitjable estaria entre els nivells 3 i 4 d'exigència segons la competència.

1. INTRODUCCIÓ

El treball que es presenta és el darrer del projecte global de “Les Competències Directives en el Sistema de Salut de Catalunya” que ha liderat la Càtedra de Gestió, Direcció i Administració Sanitàries de la Universitat Autònoma de Barcelona, sota la direcció del Dr. Ricard Gutiérrez, la coordinació de la Dra. Lena Ferrús i la col·laboració del Dr. Ricard Armengol i de la Dra. Gemma Craywinckel, amb l’assistència tècnica de HayGroup.

Aquest projecte es va iniciar l’any 2010 amb l’objectiu de sistematitzar la definició de les competències dels directius del sistema de salut i clarificar, als professionals del sector, sobre quines haurien de ser les millors pràctiques a desenvolupar en els diferents rols en termes de competències.

La primera intenció en iniciar aquest projecte es centrava en els directius dels hospitals, com es manifesta al títol de la portada però, a mesura que el sistema sanitari evolucionava i el desenvolupament de les organitzacions integrals s’anava consolidant, han anat evolucionant també els perfils, inicialment tancats als hospitals i ara amb una visió més territorial.

En aquest document es presenten els perfils de competències de la direcció de recursos humans i de la direcció econòmica i financera. Aquests dos perfils conjuntament amb els del gerent (2013)¹, la direcció d’infermeria (2011)² i la direcció mèdica/assistencial (2012)³ com-

-
- 1 Gutiérrez Martí, R., Armengol Rosell, R., Ferrús Estopà, L. Les competències directives en el sistema de salut de Catalunya. Gerències. 2013.
 - 2 Gutiérrez Martí, R., Ferrús Estopà, L. Les competències directives en el sistema de salut de Catalunya. Direccions d’infermeria. Hospitals. 2011.
 - 3 Gutiérrez Martí, R., Craywinckel Martí, G., Ferrús Estopà, L. Les competències directives en el sistema de salut de Catalunya. Direccions mèdiques/assistencials. Hospitals. 2012.

pleta la col·lecció i el desig per part de la Càtedra d'aportar al sector sanitari algunes de les eines i coneixements que l'han d'ajudar a treballar en la nova direcció i afrontar, amb un major coneixement i bagatge, els canvis i reptes que últimament s'estan vivint.

Aquesta darrera etapa del projecte, s'ha desenvolupat entre els mesos d'abril i setembre del 2014. La definició de les competències dels perfils de direcció econòmica i financera i de recursos humans de les institucions sanitàries s'emmarca en un context de restriccions econòmiques importants que condicionen en gran manera les tasques a desenvolupar per part d'aquestes direccions.

Més que mai, aquests perfils s'han vist pressionats per la crisi i els canvis en el sector que ben segur influeixen en la necessitat d'adaptar el seu rol a les noves circumstàncies. Faran falta líders en el sector que, a part dels coneixements necessaris per desenvolupar el seu rol en el lloc de treball que ocupen, s'hauran de complementar amb unes competències que l'ajudin a desenvolupar el rol amb excel·lència en un entorn convuls i en continu canvi per adaptar-se cada vegada més ràpidament.

El document té quatre parts clarament diferenciades. En primer lloc hi ha una actualització de l'anàlisi de l'entorn econòmic i dels principals reptes de salut i s'exposen breument alguns conceptes bàsics sobre el tema de les competències. A continuació hi ha la presentació del procés metodològic que s'ha seguit per definir els perfils de competències desitjables dels rols de la direcció econòmica i financera i de la direcció de recursos humans. Aquests perfils que s'han definit en el context del sistema sanitari català, ben segur són clarament exportables a qualsevol sector de salut d'arreu. En tercer lloc es presenten les competències i els comportaments associats que s'han definit. I finalment es recullen unes conclusions i recomanacions per als professionals del sector que tenen interès en ocupar aquests dos rols o equivalents dins del sistema de salut.

La participació dels professionals experts del sector en els grups de discussió i en la resposta a les enquestes, han fet possible que avui es pugui presentar aquesta monografia que tanca un cicle.

Al llarg del document es fa referència al terme “director”, cal entendre que s’està al·ludint a professionals d’ambdós gèneres.

2. PLANTEJAMENT CONCEPTUAL

2.1. Anàlisi de l'entorn

La vida de les persones i de les organitzacions està condicionada per l'entorn on estan ubicades i, sobretot, per la seva capacitat d'adaptació als canvis d'aquest entorn. És un fet que les condicions varien, cada cop més ràpidament, com també ho fa una societat sotmesa a uns fluxos d'informació inimaginables, fa només una generació. En conseqüència les organitzacions i els seus directius han de tenir present que si no s'adapten a l'entorn canviant perden oportunitats de créixer, pateixen el risc de debilitar-se i poden acabar desapareixent.

En el cas de la sanitat els canvis han estat profunds. A banda dels petits moviments constants, en les darreres dècades, ha tingut lloc una transformació del model sanitari espanyol i del sistema sanitari català. S'ha passat d'un sistema de seguretat social, pensat per a treballadors, finançat amb les quotes d'empresaris i de treballadors i d'us restringit a les persones assegurades, a un model de Sistema Nacional de Salut, obert a tots els ciutadans, finançat per impostos i descentralitzat a les comunitats autònomes.

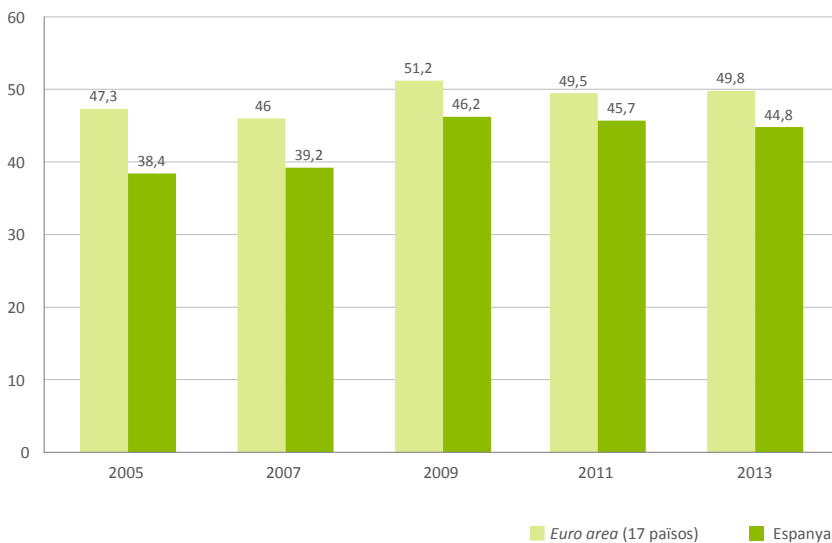
En els darrers anys, a més a més, l'esclat d'una crisi socioeconòmica mundial ha tingut un impacte sever en alguns països desenvolupats europeus, entre els que es troba Espanya. El sector sanitari no és aliè a aquesta realitat. Estem doncs davant d'un entorn i d'uns canvis legislatius que estan condicionant fortament la prestació de serveis públics en general i que cal analitzar com afecta al model sanitari i a les seves organitzacions.

2.1.1. L'entorn econòmic actual. La crisi econòmica

Els orígens de la crisi econòmica que actualment està condicionant de manera molt important la provisió de serveis públics a Catalunya, i a la resta de l'estat espanyol, estan lligats a la crisi financera de l'any 2008. Així la sanitat, no és l'origen de la crisi, sinó qui la pateix.

Avui dia, el sector públic és un agent molt important de l'economia dels països desenvolupats. En els països de la Unió Europea, el sector públic el 2013 suposava prop del 50% del PIB (figura 1).

Figura 1. Despesa pública com percentatge del PIB.

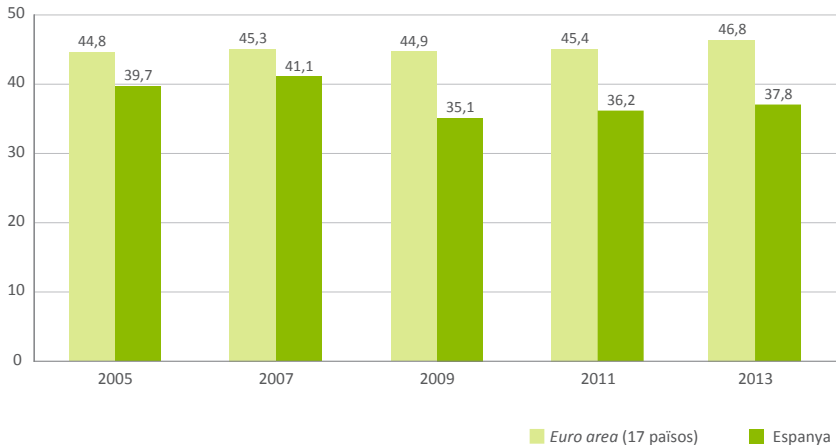


Font: Eurostat 2014.

Com es pot comprovar en la figura 1 el pes de la despesa del sector públic respecte del PIB a Espanya és inferior a la mitjana dels països de la UE-17. Si bé la despesa s'ha reduït una mica el 2013, la diferència que explica que el dèficit públic no millori significativament és el fet que es manté baixa la capacitat de generar ingressos, encara que presenti un

lleuger increment en els darrers anys (figura 2) amb un diferencial de 9 punts menys que la mitjana dels països de la UE-17.

Figura 2. Ingressos públics com percentatge del PIB.



Font: Eurostat 2014.

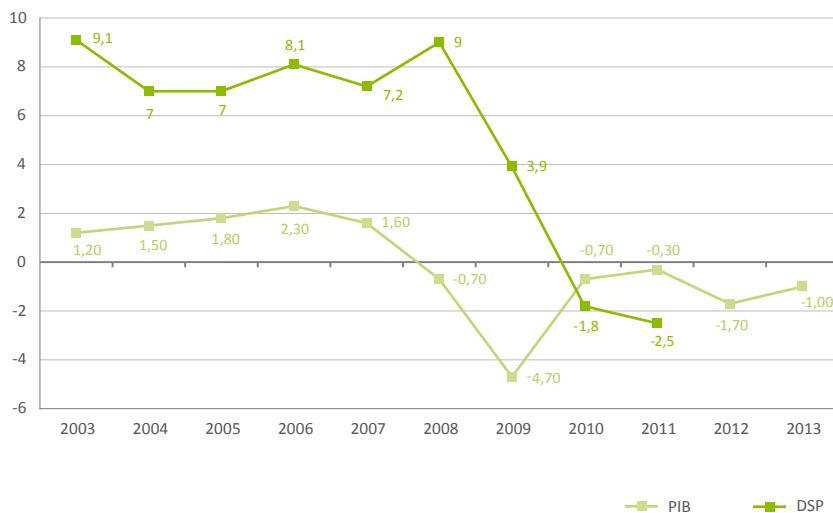
Una de les mesures que s'estan aplicant amb duresa i que condiciona l'entorn de la gestió sanitària, és la reducció de la despesa pública. És a dir, gastar menys en serveis públics i en definitiva gastar menys en sanitat. Cal recordar que la despesa sanitària no es reparteix per igual entre les diferents administracions de l'estat. En el model d'estat que tenim a Espanya, les comunitats autònomes gestionen principalment els serveis vinculats a l'estat del benestar. Per tant, el pes de la despesa sanitària recau gairebé de manera exclusiva sobre l'administració autònoma (91%)⁴. D'altra banda, una reducció dràstica dels serveis de sanitat, educació i serveis socials agreuja més la crisi social que indefectiblement acompanya a la crisi econòmica.

4 Pressupostos generals de l'estat 2009.

2.1.2. Conseqüències sobre el sector salut

Entre 2009 i 2010, la despesa sanitària per càpita va caure a l'Europa dels 24 un 0,6%. Aquest retrocés contrasta amb les dades registrades entre els anys 2000 i 2009 en què es va observar un creixement del 4,6% de mitjana. Aquesta dada té especial rellevància donat que la despesa sanitària en els països de la Unió Europea (UE) ha caigut per primera vegada des de 1975. La OCDE en el seu informe "Panorama de la Salut 2012" indica que la caiguda a Espanya l'any 2010, es va situar just per sobre de la mitjana de l'europea, amb un retrocés de l'1%.

Figura 3. Taxes anuals de creixement percentual del producte interior brut (PIB)* per càpita i despesa sanitària pública (DSP) per habitant protegit a Espanya.**



Fonts: (*)INE-Base per a dades de PIB i població oficial; Indicadors Clau del Sistema Nacional de Salut 2010 de la pàgina web del Ministerio de Sanidad, Política Social e Integración per a la despesa sanitària pública territorialitzada per habitant protegit (http://222.mspi.es/estadEstudios/estadisticas/sisInfSansSNS/inclasSNS_DB.htm). Banc Mundial (<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>).

(**) Estadística de gasto sanitario público. Principales resultados 2012. Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Abril 2014.

Els efectes de la crisi econòmica es fan evidents a l'estat espanyol amb la caiguda del PIB. La taxa de creixement del PIB per càpita se situa en el punt més baix el 2011 (0,05%) i la despesa sanitària pública per càpita pateix els efectes de la crisi de forma evident (figura 3).

A Catalunya l'escenari és similar, i encara que els primers símptomes de la crisi ja fan acte de presència en el 2008, la despesa sanitària va continuar creixent mentre el pressupost mostrava una clara desacceleració, amb la corresponent generació de dèficit. Els ingressos no financers de la Generalitat s'estabilitzen l'any 2008 i si bé presenta un creixement puntual l'any 2009 que s'explica per l'aplicació del nou model de finançament, cau l'any 2011, fins a una xifra similar a la de l'any 2006 (figura 4).

Figura 4. Ingressos no financers de la Generalitat (en milions d'euros). Pressupost consolidat de cada any.



Font: Anuari estadístic de Catalunya. Sector públic. Administració autonòmica. Pressupost consolidat. Ingressos. IDESCAT. <http://www.idescat.cat/>;

(*)Intervenció General de la Generalitat de Catalunya.

(**)Previst Pressupostos Generalitat 2014.

Per contra, el creixement de la despesa sanitària no es desaccelera fins a l'any 2009. Es manté estable el 2010. I és el 2011 quan experimenta una reducció significativa amb un decreixement del 7,5% tornant a xifres similars a les del 2008 (figura 5).

Alguns autors defensen que aquestes reduccions podran ser assumides pel "coixí" que dona el creixement dels darrers anys, perquè venim del que anomenen "la dècada prodigiosa", en què la despesa sanitària en xifres absolutes havia crescut més del 70%. Però la realitat és que la despesa sanitària porta creixent des de 1975 i no ha deixat de generar dèficit.

Els pressupostos del 2012, 2013 i 2014 encara evidencien la tendència a la baixa.

Figura 5. Evolució de la despesa en salut a Catalunya* i pressupost consolidat del Departament de Salut.**

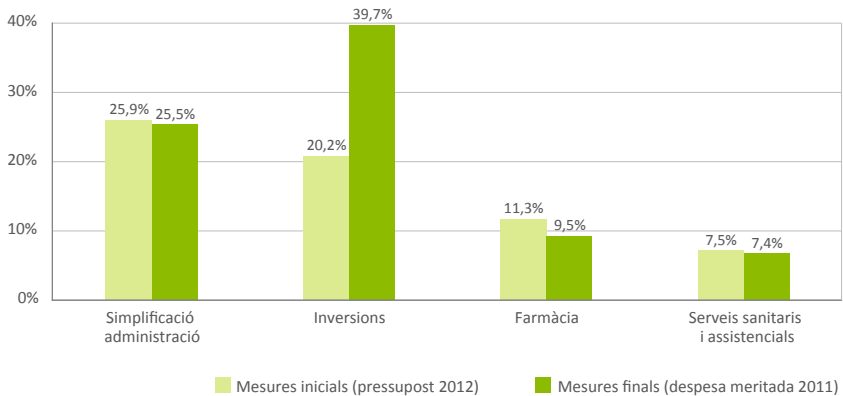


Fons: (*)Presentació PowerPoint "Rol del Servei Català de la Salut. Anem a la càpita?" 17 d'abril de 2012. CatSalut.

(**)Avant projecte del pressupost del Departament de Salut per a l'any 2014 (http://premsa.gencat.cat/pres_fsvp/docs/2013/11/27/18/29/9bc4f724-82ee-4be4-8f3d-be6ef4afe794.pdf)

Com es reparteix l'estalvi sanitari per a que tingui el menor impacte ciutadà? El Departament de Salut de la Generalitat va definir quatre grans àmbits d'actuació en els que s'aplicarien mesures de simplificació de l'administració, inversions, farmàcia i serveis sanitaris i assistencials (figura 6).

Figura 6. Distribució de l'estalvi sanitari a Catalunya.



Font: Presentació PowerPoint "Línies estratègiques del Departament de Salut, 2011-2014". 28 març 2012. Secretaria General de Salut. Departament de Salut.

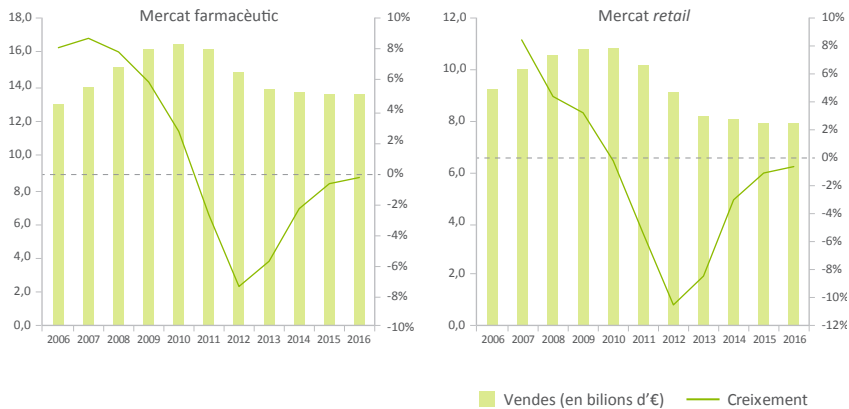
L'estalvi corresponent a l'any 2011 es preveia aplicar, en primer lloc, a l'estructura administrativa amb una reducció del 25,9%, en inversions amb el 39,7%, en farmàcia amb el 9,5% i en serveis sanitaris amb el 7,4%. Les mesures amb major impacte ciutadà eren sens dubte les aplicades sobre farmàcia i serveis sanitaris que es detallen a continuació.

Aquesta nova realitat econòmica va impactar directament sobre el sector farmacèutic i sobre els proveïdors de serveis sanitaris que van patir l'any 2011 un ajustament important per la reducció de tarifes, reducció de la contractació de serveis i implantació de noves mesures de copagament farmacèutic entre d'altres.

En el sector farmacèutic, s'implantà un nou model de copagament que va incrementar el percentatge de participació en el cost dels medicaments dels usuaris actius en general i, especialment, dels pensionistes i amb l'exclusió del finançament públic de determinades especialitats farmacèutiques, majoritàriament de baix cost i/o menor eficiència.

La figura 7 presenta l'evolució del mercat farmacèutic espanyol des de l'any 2006 i en fa una projecció fins a l'any 2016. Els canvis implantats en el copagament farmacèutic són evidents en el mercat de *retail*, venda des d'oficines de farmàcia, i en el total del mercat farmacèutic. Com es pot observar, les previsions en la venda des de les oficines de farmàcia eren poc optimistes i s'esperava una caiguda del 11% per l'any 2012 respecte al 2011 i una estabilització a partir del 2013 que es mantenia durant els anys següents. La corba de descens es similar a la dels mercats farmacèutics dels països del nostre entorn.

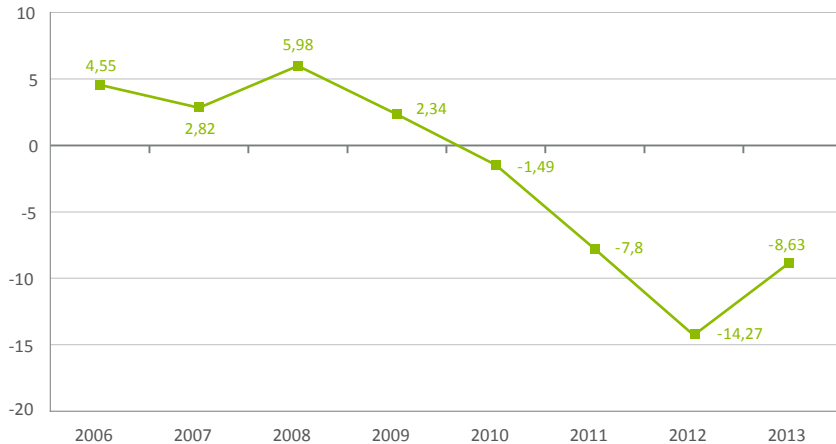
Figura 7. Evolució del mercat farmacèutic espanyol des de l'any 2006 i projecció al 2016.



Font: Informe de la consultora norteamericana IMS. Almarza C. El mercado farmacéutico español. IMS Intelligence Applied. Madrid. Octubre 2012. http://www.actasanitaria.com/fileset/file_informe_IMS_90788.pdf

L'informe mensual de seguiment de la prestació farmacèutica de CatSalut on es detalla la facturació de farmàcia constata que la realitat ha superat la prospectiva (figura 8).

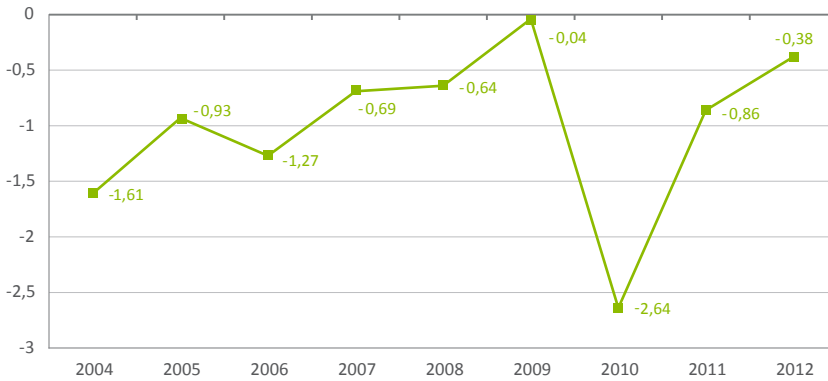
Figura 8. Evolució de les variacions percentuals de la despesa farmacèutica.



Font: Informe mensual de seguiment de la prestació farmacèutica del CatSalut. <http://www.consorcio.org/continguts-butlleti-csc/14.01.21/informe%20facturacio-DESEMBRE%202013.pdf>

Les institucions proveïdores de serveis sanitaris també han experimentat un fort ajustament econòmic. La reducció de les tarifes aplicades pel CatSalut han afectat negativament el resultat d'exploració de l'any 2010 dels hospitals contractats. L'informe econòmic-financer dels centres hospitalaris d'atenció especialitzada 2012 de la Central de Balanços del Departament de Salut recull la evolució del percentatge del resultat d'exploració respecte als ingressos d'exploració dels darrers anys. L'any 2010 l'impacte de les mesures de contenció de la despesa pública i la insuficiència de finançament públic que afecta més especialment als centres de l'ICS situen el percentatge a -2,64%, és a dir, per cada 100 euros d'ingressos havien generat 2,64 euros de pèrdues. L'any 2011 i 2012 presenten una evolució amb tendència a l'equilibri.

Figura 9. Rendibilitat dels ingressos d'exploració (en %).



Font: Central de balanços 2012.

Una conseqüència habitual, en un entorn d'estalvi, és la reducció de l'activitat que es pot minimitzar millorant la productivitat. En qualsevol cas, l'impacte sobre l'accessibilitat s'ha traduït en un increment de la llista d'espera que ja era previsible.

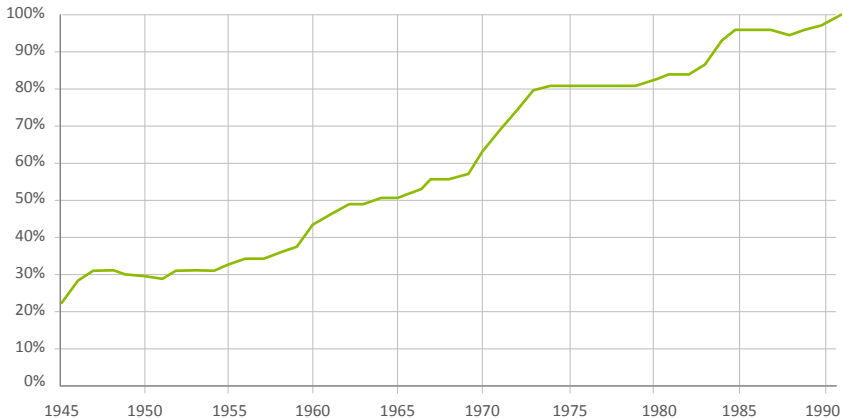
2.1.3. Canvi de model?

A la Unió Europea conviuen principalment dos models sanitaris. Un és el d'assegurança social, finançada fonamentalment amb cotitzacions i amb una cobertura limitada a cotitzants i beneficiaris (Alemanya, França, Bèlgica i Holanda). I l'altre és el model Sistema Nacional de Salut, amb finançament a través dels impostos i amb cobertura universal com és el model anglès. En la pràctica, ambdós models han anat evolucionant i la tendència és a convergir. Així doncs, els sistemes de seguretat social han flexibilitzat les condicions per ser assegurat o beneficiari, aconseguint una cobertura molt àmplia i alguns països amb Sistema Nacional han anat incorporant mesures per limitar l'accessibilitat a determinades prestacions i s'han fixat condicions per tenir la condició d'usuari.

A la figura 10 s'observa el creixement de la cobertura del sistema sanitari espanyol al llarg de la seva història. L'evolució que té lloc a partir de

1986, és conseqüència de l'aprovació de la *Ley General de Sanidad* que crea el *Sistema Nacional de Salud*, amb cobertura universal i finançament a través d'impostos.

Figura 10. Evolució cobertura Seguretat Social 1945-1991.



Font: Freire Campo, JM. Cobertura sanitaria y equidad en España. 1er Simposio sobre igualdad y distribución de la riqueza. Madrid: Fundación Argentina. 1993.

L'any 2011 la població coberta pel sistema sanitari públic a Catalunya era el 98,5%⁵.

La tendència canvia l'any 2012 amb la promulgació del *Real Decreto-ley 16/2012, de 20 d'abril, de medidas urgentes para garantizar la sostenibilidad del Sistema Nacional de Salud y mejorar la calidad y seguridad de sus prestaciones*, i el seu desenvolupament en el *Real Decreto 1192/2013, de 3 d'agost, por el que se regula la condición de asegurado y beneficiario a través de la asistencia sanitaria en España, con cargo a fondos públicos, a través del Sistema Nacional de Salud*.

En el preàmbul del *Real Decreto-ley 16/2012, de 20 d'abril*, s'expressa que la creació del Sistema Nacional de Salut ha estat una de les grans

5 Indicadores clave del Sistema Nacional de Salud. Lista corta. Catalunya. 2008-2011.

fites del nostre estat del benestar, donada la seva qualitat, la seva vocació universal, l'amplitud de les seves prestacions, el seu suport en l'esquema progressiu dels impostos i la solidaritat amb els més desfavorits, característiques que el situen com un model de referència mundial.

Però a continuació, introdueix una sèrie de canvis en aspectes claus del sistema. Modifica la condició d'assegurat i, per tant, la vocació universal del Sistema Nacional de Salut. Defineix una cartera de serveis homogènia per a tot el territori, que les comunitats autònomes només podran completar per autorització del ministeri. I modifica substancialment el nivell d'aportació dels ciutadans en la prestació farmacèutica i en altres prestacions sanitàries.

No són en absolut retocs menors, suposen un veritable canvi en el sistema sanitari. Un canvi que no dóna la sensació que hagi estat fruit d'un debat rigorós, obert, que busqui el consens. Ha estat més un canvi estructural de primer nivell.

Com a resum final i conscients de la falta de precisió que indefectiblement pateixen els esquemes, s'apunten algunes de les que considerem són les idees clau de l'entorn sanitari català.

- Els principis rectors del sistema català són comuns per tot el model sanitari espanyol, i estan recollides en la legislació bàsica, fonamentalment, en la *Ley General de Sanidad* de 1984. Aquest model sanitari té les competències transferides a les comunitats autònomes, que gestionen el 91% de la despesa sanitària dels pressupostos de l'estat.
- L'any 2011 la despesa sanitària en els països de la Unió Europea (UE) va caure per primera vegada des de 1975. La despesa en salut a Catalunya es va reduir un 10,5% l'any 2012 respecte del 2010.

- El repte de la sostenibilitat del sistema s'enfronta a dos realitats a les que cal donar resposta: la pressió derivada dels canvis demogràfics amb població envellida i amb pluripatologia crònica que necessiten més recursos del sistema sanitari i la crisi econòmica.
- El model de provisió de serveis sanitaris dels països desenvolupats presenta deficiències importants en l'atenció, especialment dels pacients crònics. És un bon model per l'atenció de problemes aguts, centrat en l'eficiència de les estructures en lloc del pacient, la qual cosa ocasiona moltes ineficiències quan la major part de la demanda està vinculada a processos crònics.
- En aquest entorn, tant el *Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad* com les diferents comunitats autònomes han iniciat una sèrie de mesures que es poden agrupar en tres gran línies:
 1. La línia de l'austeritat, que pretén reduir la despesa sanitària i que es coneix com la política de retallades i es concreta en els ajustaments de plantilles, reduccions de sous i retallades pressupostàries que poden afectar a la compra de serveis i que comporten una reducció de l'activitat.
 2. La implantació de diferents mecanismes per compartir els costos, ja sigui reduint cartera de serveis públics o incorporant copagaments que pretenen reduir la demanda i buscar noves vies de finançament procedents dels pacients. El més clar ha estat el nou copagament farmacèutic que s'aplica també als pensionistes i lligat al nivell de renda.
 3. La transformació del model de provisió de serveis que pretén avançar-se a les necessitats de la població actual i donar resposta a les necessitats estant en contacte continu amb ella per mitjà de mesures presencials i no presencials. La conti-

nuïtat assistencial evita les ineficiències de la fragmentació i permet una nova manera d'atenció més dirigida i eficient. Amb millors resultats en salut i en satisfacció per a la població, i millorant de forma notable la seguretat del pacient.

Els defensors de la transformació de l'actual model de provisió de serveis, argumenten que aquest canvi és l'única mesura per evitar continuar de manera indefinida amb les mesures de retallades i copagaments. Catalunya i el País Basc són, en el context espanyol, dues de les comunitats autònomes que han incorporat aquestes polítiques de manera decidida.

2.2. Dels coneixements i l'experiència a la competència

Les competències són característiques personals observables a través de comportaments que diferencien a les persones amb resultats superiors, en el seu lloc de treball o en el seu rol. De les característiques que garanteixen un acompliment excel·lent n'hi ha que són tangibles (els coneixements i les habilitats són necessàries, però no sempre garanteixen resultats superiors) o intangibles, que són els comportaments lligats a les característiques personals que garanteixen resultats superiors.

Aquestes han de reflectir les característiques causalment vinculades a l'èxit en un determinat entorn organitzatiu. No existeixen models universals de competències, aquests per ser vàlids s'han de dissenyar a mida de cada organització, i això implica utilitzar un mètode i unes tècniques inductives basades en una anàlisi de la realitat organitzativa.

Definir un perfil de competències significa determinar una relació de característiques personals causalment lligades a resultats excel·lents. Es tracta d'un model concís, fiable i vàlid per preveure l'èxit en el lloc de treball.

La gestió de les competències ajuda a convertir els intangibles en tangibles, per això, aquestes es presenten com un element clau al voltant del qual gira la gestió del capital humà⁶.

2.2.1. Gestió de competències

En els últims anys les competències s'han convertit en una eina de gestió. Per això, la gestió dels recursos humans es centra en la gestió de les competències de les persones.

En la mesura que en el si de les organitzacions i en els processos productius es dóna importància al “recurs humà”, es passa de valorar les persones per la seva capacitat física o la seva capacitat mental, a reconèixer les persones com a eix central de l'organització, per la seva contribució amb coneixements, habilitats i comportaments a crear valor.

És així que les organitzacions comencen a adonar-se que els avantatges competitius es troben en les persones que componen l'organització, i que es fa necessari desenvolupar sistemes de gestió que garanteixin el desenvolupament dels recursos humans que contribueixen als objectius empresarials.

Neix la gestió per competències, com una eina estratègica indispensable per afrontar els nous desafiaments que s'imposen. Es tracta d'impulsar a nivell d'excel·lència les competències individuals i garantir el desenvolupament, gestionant el potencial de les persones en alinear-les amb l'estratègia dins de l'organització.

⁶ Es poden consultar els apartats dedicats a aquesta qüestió en els diferents documents de la col·lecció en les que es feia una revisió sobre el tema.

La implantació de la gestió de les competències per a que tingui èxit ha de completar les següents fases:

- Definir el lloc de treball.
- Identificar el perfil de competències requerides per ocupar el lloc de treball.
- Avaluar les competències.
- Orientar cap al desenvolupament de les competències en funció dels gaps que s'observen entre el perfil desitjat i el perfil obtingut.

La definició del perfil de competències és útil en els processos de selecció, d'avaluació pel desenvolupament i per a l'avaluació de l'acompliment. També el professional que ha de cobrir el lloc de direcció de recursos humans o de director econòmic i financer han de ser seleccionats en base a les seves competències.

En els processos de selecció, a partir d'entrevistes d'incidents crítics, es detecten les competències que té la persona entrevistada. Disposar d'un perfil de competències (competències i nivell de desenvolupament) orienta al propi ocupant del lloc de treball ja que l'ajuda a saber el que s'espera d'un mateix, a la vegada que serveix de guia per al seu desenvolupament.

L'avaluació pot fer-la el propi interessat i li serveix per avaluar el nivell de desenvolupament de les competències requerides per ocupar el lloc i així pot orientar-se per anar desenvolupant les competències definides al nivell requerit.

L'avaluació per part de la direcció general o les col·laterals també contribueix al propi desenvolupament i es pot completar l'anàlisi amb els col·laboradors permetent així tenir una visió orientadora de com el veuen els qui treballen "costat a costat".

2.2.2. Les competències directives

Tot professional, quan forma part d'un equip de treball com a responsable d'aquest equip o d'un projecte que ha de desenvolupar, requereix unes competències directives per promocionar, gestionar i dirigir l'equip o el projecte.

Per a les organitzacions a la recerca de l'excel·lència, després de més de 30 anys d'experiència en el model de les competències, el desenvolupament de les competències directives dels gestors s'ha convertit en una exigència.

En l'apartat 3 "Dels coneixements i l'experiència a la competència", del document publicat sobre els gerents⁷, en aquesta mateixa col·lecció, hi ha una revisió bibliogràfica sobre el tema.

7 Gutiérrez Martí, R., Armengol Rosell, R., Ferrús Estopà, L. Les competències directives en el sistema de salut de Catalunya. Gerències. 2013.

3. OBJECTIUS DE L'ESTUDI

3.1. Objectius general i específics

Objectiu general

- Definir el perfil professional (en termes de competències, coneixements i experiència) de les direccions de recursos humans i recursos econòmics i financers dels centres o institucions assistencials de Catalunya.

Objectius específics

- Determinar els elements clau de l'entorn sanitari actual i l'enfocament estratègic i cultural del sector.
- Descriure les competències i coneixements dels perfils a analitzar.
- Definir els perfils de competències desitjades per la direcció de recursos humans i la direcció econòmica i financera de les institucions sanitàries per l'acompliment del rol amb excel·lència.

4. METODOLOGIA I FASES DE L'ESTUDI

4.1. Metodologia

L'estructura organitzativa d'aquest projecte, ha estat similar a la que hi ha hagut durant el macroprojecte de definició de les competències directives del sistema de salut de Catalunya: direcció i coordinació per part dels autors del document, assessorament extern especialitzat en el desenvolupament de les competències, i el suport logístic, de coordinació i ofimàtic per part de la secretaria de la Càtedra.

El desenvolupament d'aquest estudi ha seguit també un enfocament mixt per donar resposta als diferents objectius específics del mateix.

S'ha fet un estudi qualitatiu descriptiu de tipus exploratori, utilitzant la tècnica de grup de discussió^{8,9} i la tècnica del Metaplan¹⁰ en l'etapa qualitativa.

Amb la informació recollida, amb les dues tècniques anteriors, i la base de dades d'HayGroup sobre competències, s'ha elaborat un qüestionari amb el que s'ha realitzat una enquesta a professionals que ocupaven una direcció de recursos humans o una direcció econòmica i financera, un lloc similar o molt proper; això ha permès fer un estudi quantitatiu descriptiu i exploratori en relació a les competències i la trajectòria de

8 Ibáñez J. Más allá de la sociología. El grupo de discusión: técnica y crítica. Madrid: Siglo XXI;1979. Citat per Gutiérrez J. Grupo de discusión: ¿Prolongación, variación o ruptura con el focus group?. Cinta moebio 41: 105-122. 2011. [Darrer accés 7 setembre 2014]. Disponible a <http://www2.facso.uchile.cl/publicaciones/moebio/41/gutierrez.html>.

9 Iñiguez Rueda L. Investigación y evaluación cualitativa: bases teóricas y conceptuales. Atención Primaria. 1999; 23 (8):496-502.

10 Cisnado X, Avila R. Una metodología de diagnóstico y moderación grupal [Darrer accés 7 setembre 2014]. Disponible a: http://www.marn.gob.gt/documentos/guias/Guia_Microcuenca/anexos/anexo_08_metodologia_metaplan.pdf.

la direcció de recursos humans i de recursos econòmics i financers del sistema de salut per a l'entorn actual (figura 11).

Figura 11. Representació gràfica del procés metodològic utilitzat per definir el perfil de competències del director de recursos humans i del director econòmic i financer.



4.1.1. Àmbit de l'estudi

L'estudi s'ha centrat en el perfil dels directius de recursos humans i econòmics i financers d'organitzacions sanitàries del sistema de salut de Catalunya de diferents titularitats patrimonials.

4.1.2. Aspectes ètics

S'ha mantingut l'anonimat en relació a la informació aportada pels participants en les diferents fases del projecte i s'ha garantit verbalment que la informació obtinguda del grup només s'utilitzaria per a la finalitat que s'havia exposat.

4.1.3. Fases de l'estudi

Les taules 1 i 2 presenten un resum dels aspectes metodològics del projecte clarificant, per cada fase els objectius que es pretenien (taula 1) i el tipus de recerca, els participants, la metodologia utilitzada per recollir la informació i l'anàlisi que s'ha efectuat (taula 2).

Taula 1. Fases de l'estudi i relació amb els objectius.

FASES	OBJECTIUS
Fase 1 Recollida d'informació i anàlisi del rol	Descriure les competències i coneixements del perfil a analitzar.
Fase 2 Definició del perfil d'excel·lència	Definir el perfil de competències desitjades per la direcció de recursos humans i la direcció econòmica i financera de les institucions sanitàries per compliment del rol amb excel·lència.
Fase 3 Validació i contrast del perfil	Contrastar la validesa del perfil identificat en la fase anterior.

Taula 2. Resum dels aspectes metodològics.

FASES	PARTICIPANTS	RECOLLIDA DADES
Fase 1 Recollida d'informació i anàlisi del rol	Informants clau (gestors del sistema de salut i professionals coneixedors del rol).	Panell d'experts (Metaplan) Enquesta
Fase 2 Definició del perfil d'excel·lència	Membres de l'equip de recerca.	Treball en equip
Fase 3 Validació i contrast del perfil	Informants clau participants en les fases 1 i 2 del projecte.	mini-Delphi

4.2. Fase 1: Recollida d'informació i anàlisi del rol

La recollida d'informació i l'anàlisi del rol de cada direcció estudiada es va efectuar en dues etapes:

1. Dos panells d'experts amb professionals de l'àmbit dels serveis de salut coneixedors del rol de la direcció de recursos humans d'una banda i la direcció econòmica i financera per l'altra.
2. Dues enquestes paral·leles a professionals de l'àmbit del sector salut coneixedors dels rols objecte d'estudi on, a través d'un qüestionari específic per a cada lloc i elaborats ad hoc, es van recollir:
 - Les aportacions dels respectius rols dins de les organitzacions del sistema de salut.
 - Quines eren les interaccions que mantenia cada direcció amb els diferents professionals amb què es relacionaven dins o fora de l'organització.
 - Quin tipus de direcció han d'exercir; amb quin tipus de dificultats s'enfronten cadascun.
 - Quina experiència hauria de tenir un professional per ocupar la posició de la direcció de recursos humans o la direcció econòmica i financera dins d'una organització de serveis de salut.
 - Quina formació i trajectòria professional hauria de seguir per accedir al lloc.

4.2.1. Panell d'experts (Metaplan)

Es va utilitzar la tècnica del Metaplan en un panell d'experts per a cada perfil. Es va convocar a professionals de l'àmbit dels serveis de salut coneixedors del rol objecte d'estudi, en el nostre cas els rols de la direcció de recursos humans i la direcció econòmica i financera d'una organització que ofereix serveis sanitaris. Els integrants del panell, ho eren per estar exercint o haver exercit un rol similar al que s'explorava, en algun moment de la seva trajectòria professional.

El Metaplan és un mètode de moderació grupal que involucra a tots els participants per assegurar la participació de tots els integrants del grup. Utilitza la visualització com a tècnica de comunicació per compartir la informació que aporta cadascun dels membres i a la vegada permet al participant (si és la seva voluntat) preservar l'anonimat d'algunes de les seves aportacions.

Participants

Es va utilitzar una mostra de conveniència d'informants clau que van acceptar participar a l'estudi. L'equip nucli de l'estudi va identificar onze professionals coneixedors del rol de la direcció de recursos humans i set de la direcció econòmica i financera dins del sistema de salut des de diferents àmbits d'actuació i nivell assistencial, considerant com perfil professionals amb àmplia experiència en diferents llocs de gestió dins de la Xarxa Sanitària d'Utilització Pública de titularitat pública o privada.

Aquests panells d'experts estaven compostats a partir d'un mostreig de conveniència i, per tant, les mateixes limitacions establertes per identificar els informants clau són les limitacions de l'estudi.

Pel que fa a les característiques sociodemogràfiques dels integrants dels grups per l'especificitat del rol, l'edat de la majoria dels professionals participats superaven la cinquantena, hi havia representats d'amb-

dós sexes, el temps d'experiència, en els llocs de responsabilitat dins el sistema de salut, superava en tot els casos els cinc anys.

Recollida de dades

A partir de la identificació dels potencials participants en el panell d'experts, el director del projecte va contactar telefònicament amb cadascun dels candidats per convidar-los a participar i exposar-los els objectius del projecte i la dinàmica de la sessió.

L'equip nucli del projecte va planificar la metodologia del panell:

- Breu exposició del projecte per part del director de la Càtedra de Gestió, Direcció i Administració Sanitàries de la Universitat Autònoma de Barcelona i director del projecte.
- A càrrec de la moderadora del debat:
 - Exposició de la dinàmica de la sessió.
 - Procés metodològic detallat del projecte amb el rol que ocupaven els integrants en el mateix i aplicacions del perfil de competències (figura 12).
 - Introducció al concepte de competències.
 - Presentació de les principals funcions relacionades amb el rol objecte d'estudi.
 - Discussió i proposta de modificacions i consens de les funcions del rol.
 - Definició dels factors crítics per aconseguir els resultats esperats.
 - Principals dificultats per gestionar.

- Determinació de les competències necessàries per assumir el rol considerant els factors crítics i les dificultats a les que s'enfronten els rols en estudi.
- Tancament de la sessió i agraïment als assistents.

La sessió va ser conduïda per Anna González d'HayGroup amb l'assistència i observació de Ricard Armengol i Lena Ferrús (coordinadors del projecte).

Figura 12. Aplicacions del perfil de competències.

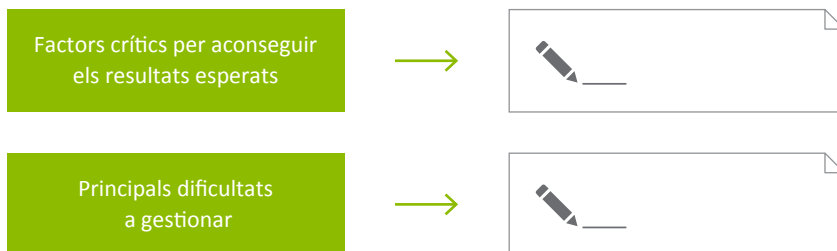


Després de fer una exposició introductòria sobre el tema de la sessió i les diferents aplicacions del perfil de competències (figura 12), es presentaven les principals funcions de cadascun dels dos rols explorats, extretes partir de la revisió de diferents perfils de direccions de recursos humans i econòmica i financera de la base de dades d'HayGroup (de diferents sectors de serveis i la producció).

De forma ordenada els participants van aportar els matisos que calia en el redactat per afegir o modificar les descripcions de les funcions proposades fins assolir en termes generals el consens final.

Una vegada consensuades les funcions, es van discutir els factors crítics per aconseguir els resultats esperats i les principals dificultats per gestionar (figura 13).

Figura 13. Definició de l'entorn del director de recursos humans i del director econòmic i financer.



Amb la informació a la vista (els factors crítics, les principals dificultats i les funcions definides) i utilitzant la tècnica del Metaplan, es va demanar a tots els participants que anotessin en una tarja les característiques personals més importants associades a aquest lloc de treball que requeria el director econòmic i financer o el director de recursos humans del sistema de salut, per desenvolupar amb excel·lència les funcions, aprofitar els factors crítics i fer front a les dificultats que havien definit prèviament.

Es va demanar als participants que posessin atenció en discriminar entre les persones que ocupen aquest lloc i tenen un rendiment adequat, d'aquelles que tenen un rendiment excel·lent.

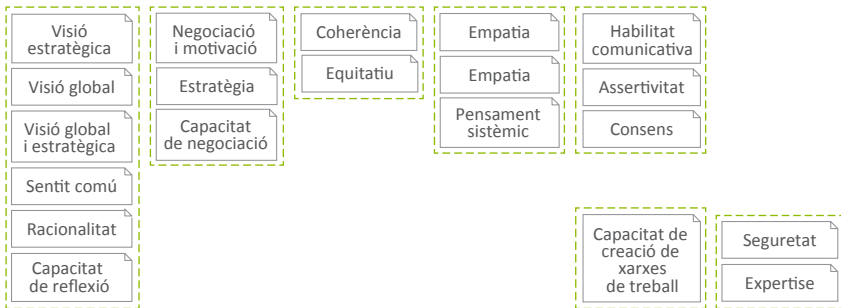
Per altra banda es va donar la premissa que tots tenen una formació i una experiència similars i que, per tant, el que els distingeix està fonamentat en les actituds, valors, trets de personalitat,...

Amb aquestes indicacions, a la vista de tota la informació recollida prèviament, i amb la recomanació de complimentar tres targetes, els participants van iniciar el treball reflexiu individual i van anar anotant les característiques personals exigibles per cada perfil excel·lent en targetes de colors.

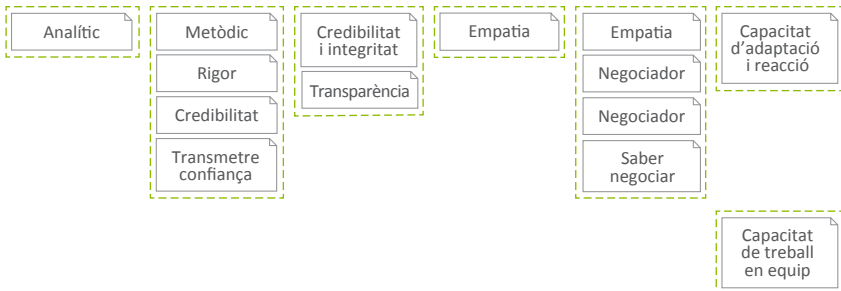
Durant la mateixa sessió, i amb la participació dels assistents al panell, la conductora del grup classificava els termes aportats amb les targetes s'anava consensuant la classificació proposada entre els participants i la conductora del grup (figura 14).

Figura 14. Targetes aportades a cada grup pels participants i agrupació de les targetes a partir del consens del seu significat segons cada participant.

Direcció de recursos humans:



Direcció econòmica i financera:



4.2.2. Enquesta a professionals coneixedors de cada rol

Per conèixer amb major profunditat i amplitud les funcions, els factors crítics i les dificultats a que s'enfrontaven els rols estudiats dins de les organitzacions dels serveis de salut i quines competències són prioritàries per assegurar un exercici excel·lent del seu rol, es va realitzar una enquesta a una mostra de conveniència de professionals coneixedors de cada rol dins l'àmbit dels serveis de salut per estar ocupant el lloc en el moment de l'enquesta, en el passat o en un rol similar.

Participants

El criteri de selecció va ser la representació geogràfica, la titularitat i la confiança per part de l'equip en la "garantia" de participació.

El perfil que es va considerar era el dels professionals coneixedors del rol per estar ocupant actualment la posició del mateix rol dins d'una organització del servei de salut.

Es va enviar el qüestionari a 172 professionals que complien els criteris esmentats.

Recollida de dades

Es van elaborar dos qüestionaris a partir de tota la informació disponible del projecte provinent de la informació recollida en cada un dels panells d'experts i la base de dades d'HayGroup.

El treball de camp es va realitzar entre el 15 d'octubre de 2013 i el dia 1 d'abril de 2014.

Era un qüestionari semiestructurat i autoadministrat (annex II) que tenia els següents apartats:

- Característiques de l'organització on treballava la persona enquestada.
- Presentació de les funcions consensuades en el panell d'experts.
- 6 preguntes tancades entorn a l'aportació de cada rol al lloc de treball.
- 6 preguntes tancades sobre el tipus d'interacció que té cada rol amb altres persones de dins o fora de l'organització.
- 5 preguntes tancades sobre quin tipus de direcció ha d'exercir un director de recursos humans o un director econòmic i financer, segons a qui anava adreçat, d'acord al tipus de treball que realitza i l'equip que dirigeix.
- 5 preguntes tancades sobre quins problemes afronta prioritàriament cada rol dels estudiats.
- Pregunta oberta sobre l'experiència requerida per ocupar el lloc de cada rol.
- Pregunta oberta sobre la formació general i específica que requereix cada rol per poder desenvolupar les funcions que li són pròpies.
- Pregunta oberta sobre la trajectòria professional que hauria de tenir un professional que vol ocupar la posició del cadascun dels rols estudiats.
- Finalment es presentava la descripció de 15 competències i es demanava que el participant seleccionés un màxim de 10 competències que consideressin que havien de formar part del perfil de competències corresponent al seu rol.

Per cadascuna de les deu competències seleccionades, hi havia dues opcions per indicar-ne la importància: Alta (imprescindible) o Moderada (desitjable).

El qüestionari es va enviar per correu electrònic acompanyat d'una carta al director del projecte, demanant la col·laboració en l'estudi (annex I).

Es va fer un recordatori els dies 25 de febrer i 11 de març de 2014 per assegurar un major nombre de respostes i finalment es va ampliar el termini de recollida fins el 5 d'abril.

4.2.3. Anàlisi

S'ha fet una anàlisi descriptiva dels resultats de l'enquesta per resumir els principals resultats que definien les característiques dels que van contestar el qüestionari i el posicionament en relació a les preguntes fetes.

4.3. Fase 2: Definició del perfil d'excel·lència

A partir de l'anàlisi de la informació obtinguda en les fases esmentades anteriorment, el contrast amb els perfils de competències similars extrets de la base de dades d'HayGroup, l'experiència dels propis consultors i el *benchmark* del sector, l'equip del projecte va elaborar el perfil de competències de cadascun dels rols estudiats del sistema de salut.

4.4. Fase 3: Validació i contrast de l'anàlisi de l'entorn, les funcions i el perfil de competències

4.4.1. Mini-Delphi

Amb la finalitat de contrastar l'anàlisi de l'entorn, les funcions i bases organitzatives i funcionals i les competències (centre nuclear d'aquest treball), es va aplicar la metodologia mini-Delphi d'una sola ronda.

Els participants van ser els integrants del panell d'experts, els professionals que havien estat convocats i que, per problemes d'agenda, no van poder participar, però es van mostrar interessats en participar en posteriors etapes del projecte.

4.4.2. Recollida de dades

Es va elaborar un qüestionari autoadministrat i semi estructurat on se li demanava al participant el seu grau d'acord (Molt d'acord o Acord) quant a les idees fonamentals relatives a l'anàlisi de l'entorn actual (els canvis que s'han produït), les dificultats i les oportunitats en el desenvolupament de cada rol, les bases organitzatives i funcionals que determinen cadascun dels rols i cadascuna de les 5 competències seleccionades.

Per cadascun d'aquests apartats es deixava un espai per comentar en cas que volguessin complementar les descripcions que es donaven en cadascun dels apartats (annex IV).

4.4.3. Anàlisi

L'equip nucli del projecte va realitzar una anàlisi acumulativa per cada rol en base als resultats de les fases anteriors sustentada en la darrera fase de validació i contrast.

5. RESULTATS

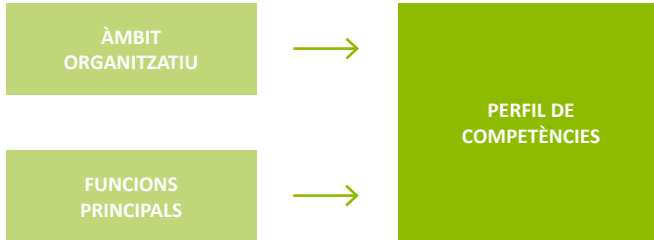
Els resultats que es presenten són els resultats finals de tot el procés desenvolupat. L'objectiu que es pretén és, per una banda, facilitar la lectura del document i, per l'altra, centrar aquest apartat en els resultats que seran útils pels professionals que busquin en aquest document una referència sobre les competències directives de la direcció de recursos humans i la direcció econòmica i financera del sistema de salut en el segle XXI.

La finalitat de l'equip ha estat presentar una informació útil. Hem volgut presentar el report de la recerca per donar solidesa a les propostes que se'n deriven.

Els resultats es presenten, per cada rol, en set seccions:

1. Principals aportacions del panell d'experts.
2. Bases organitzatives i funcionals extretes a partir de cada panell d'experts, l'enquesta i el mini-Delphi. El perfil de competències que es proposa està basat en l'àmbit organitzatiu en el que es desenvolupa cada el rol estudiat dels serveis de salut i les funcions principals que ha de desenvolupar (figura 15).
3. Correlació d'eines d'extracció d'informació (personalitats, individuals, panell d'experts, enquesta) i competències.
4. Correlació entre competències, funcions i bases organitzatives.
5. Validació i contrast de l'anàlisi de l'entorn, les funcions i el perfil de competències.
6. Perfil de competències de cada rol estudiat.
7. Per a cada rol, els comportaments associats a cada competència per nivells.

Figura 15. Esquema conceptual de la influència de les bases organitzatives i funcionals sobre les competències associades als rols en estudi.



5.1. Direcció de recursos humans

5.1.1. Principals aportacions del panell d'experts

El debat es va desenvolupar de manera fluida entre els membres del grup. El moderador va deixar que les opinions, reflexions, rèpliques i arguments es succeïssin amb naturalitat.

L'entorn va ser molt cordial i respectuós i el moderador es va poder limitar a dirigir les aportacions dels experts.

Es presenten els resultats de les principals idees, de manera resumida, sobre les dificultats i les oportunitats del moment (taules 3 i 4).

Taula 3. Barreres i oportunitats del moment segons el panell d'experts. Direcció de recursos humans.

BARRERES	OPORTUNITATS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Context socioeconòmic ambigu i incert. ▪ Entorn legal complex per desenvolupar el rol. ▪ Interacció amb diferents rols amb un nivell de maduresa professional i formació elevat. ▪ Rol del director de recursos humans amb una definició poc clara (límits de les funcions, responsabilitats, etc.). ▪ Els diferents col·lectius mostren una parcel·lació històrica sobre les responsabilitats de la gestió de persones. ▪ Manca d'assumpció del rol de gestió de persones per part dels comandaments. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorporar el desenvolupament de competències, en la formació de postgrau en matèria de gestió de persones. ▪ Fomentar la realització de pràctiques professionals en la formació de postgraus que contribueixi al desenvolupament de les competències pròpies d'aquest rol. ▪ Incrementar la visió global del sector i del centre per adquirir un rol més estratègic. ▪ Incorporar en les decisions estratègiques la gestió de les persones en matèria de talent, polítiques de promocions, plans de carrera, mobilitat, etc.

A continuació, es va procedir a fer un exercici amb el grup d'experts. La finalitat era traduir el resultat del debat a la concreció de les principals competències que ha de tenir el professional que ocupa la direcció de recursos humans del sistema sanitari. El resultat del procés permet presentar una sèrie de punts orientatius que es presenten de manera resumida en base al *verbatim* dels propis participants.

Taula 4. Concreció de les principals competències del panell d'experts.
Direcció de recursos humans.

Visió estratègica
<ul style="list-style-type: none">▪ Director de recursos humans ha de tenir lloc en l'organització per aplicar l'estratègia.▪ Estar en el comitè executiu, aportar visió de recursos humans.▪ Ser capaç de buscar una visió a llarg termini per veure com, aplicant la normativa i negociant, es pot actuar sense perjudicar al personal i motivant-lo.
Visió global
<ul style="list-style-type: none">▪ Conèixer tota l'organització. Tots els centres, qui domina i qui no, quines oportunitats hi ha en l'entorn actual, etc.
Visió global i estratègica
<ul style="list-style-type: none">▪ Parlar de temes de recursos humans i de tota l'activitat, perquè s'ha de gestionar.▪ Visió global de la institució per aplicar polítiques en funció de l'estratègia.
Sentit comú
<ul style="list-style-type: none">▪ Cada direcció va cap al que li interessa i el sentit comú ajuda a trobar punts en comú.▪ Visió transversal i de sentit comú.
Racionalitat
<ul style="list-style-type: none">▪ Posar el punt racional de les decisions, perquè s'ha d'operativitzar.▪ Per exemple, el codi politrauma entre infermeria i trauma: Posar ordre perquè es pagui d'una sola manera (cadascú ho feia a la seva manera).

Coherència

- En prendre decisions, s'ha de fer amb visió global i coherència (no prendre-les perquè és el metge, etc.)
- Prendre decisions amb coherència amb les persones (costa perquè hi ha molts interessos).

Equitatiu

- Visió global: aglutinador de diferents interessos, ser equitatiu en repartir interessos.
- Per exemple, la taxa de reposició del 10%: Es pot decidir que totes les direccions tinguin el 10% però no és equitatiu. Uns seran 20% i altres 0%. S'ha de buscar equitat des d'una visió de conjunt.

Empatia

- Capacitat d'interaccionar, comprendre i entendre els altres.
- Veure i saber què pensen els altres.
- És important perquè gestionem persones.
- Empatia amb persones internes/externes.
- Capaç de comprendre les diferents demandes (de persones, unitats, proveïdors, sindicats, jutges, secretaris, etc.).
- Capacitat de posar-te en el lloc de l'altre (escoltar/comunicar), has de tenir diàleg.
- Entendre què passa a l'organització: diàleg per poder gestionar.
- Saber escoltar i comunicar, intercanviar informació.
- Ser accessible, per poder ser empàtic/a (no tancar la porta).

Proximitat directiva

- Ser un/a directiu/va proper/a.

Capacitat de reflexió

- Pensar, comunicar i fer.
- Reflexionar sobre les coses.
- Les persones són diferents i hem de tenir reflexió crítica i anàlisi.

Pensament sistèmic

- Tot està connectat: hi ha molts temes d'emocions, que s'han de connectar amb la realitat.
- Cada cosa que una persona/centre fa, té connexió amb el que farà tota l'organització. Té a veure amb la comunicació, mantenir relacions (no departaments estancs).

Habilitat comunicativa

- Transmetre, convèncer, persuadir sobre el que cal fer.
- Tenir habilitats comunicatives.

Assertivitat

- Hi ha molts interlocutors i molt diferents: entendre persones, escoltar i comunicar i explicar el per què de les coses.
- Raonar i explicar molt clarament el per què de les coses, però escoltant i essent empàtic.
- Posicionar-te com a rol, però de forma clara (no agressiva) per gestionar expectatives i poder negociar.

5.1.2. Bases organitzatives

En relació a l'àmbit organitzatiu en l'enquesta i dins del panell d'experts de la direcció de recursos humans, van aparèixer quatre elements:

1. **Aportació del lloc a l'organització.** La posició del rol de director de recursos humans ha d'aportar valor des d'un enfocament di-

vers: definició i assoliment d'objectius i polítiques, aportació d'orientació i direcció estratègica, així com coneixement com a expert.

2. Interacció del lloc amb altres col·lectius dins o fora de l'entitat.

La interacció del rol del director de recursos humans és prioritàriament directiva la qual cosa vol dir que ha d'organitzar, supervisar, dirigir i controlar el treball d'altres amb la finalitat que s'assoleixin entre tots els objectius comuns, però també amb grans dosis de col·laboració interna i persuasió en moltes de les seves interaccions i de servei cap als altres.

3. Tipologia de direcció que habitualment exerceix el lloc en funció de les característiques del treball i de l'equip que gestiona.

La tipologia de direcció que exerceix el director de recursos humans és clarament orientativa i de coordinació en aquest moment, ja que ha de definir objectius i pautes de referència per orientar l'equip amb la finalitat que aquests entenguin i interioritzin les principals línies a seguir i actuïn en conseqüència en les accions/activitats dels seus rols. És destacable la formació i desenvolupament d'altres persones per a que realitzin el seu treball i el seguiment del creixement professional.

4. Principals problemes o dificultats a afrontar. Els principals problemes que ha d'afrontar el director de recursos humans en el seu rol i tenint en compte la situació actual del sector se centren bàsicament en vèncer les resistències dels empleats a l'hora d'implementar canvis organitzatius, tenint en compte la complexitat dels problemes.

5.1.3. Bases funcionals

Després de tot el procés de participació i consens, les funcions que genèricament es poden atribuir a la direcció de recursos humans d'una organització sanitària dels serveis de salut, són les que es presenten a la taula 5.

Taula 5. Bases funcionals. Direcció de recursos humans.

FUNCIÓ ESTRATÈGICA

- **Desenvolupament de persones:** Planificació i desenvolupament de recursos humans per tal de facilitar la millora professional i humana, desenvolupant les competències necessàries amb l'objectiu d'assolir els objectius del centre. Integra funcions com descripcions de llocs de treball, definicions de perfils de competències, selecció, avaluació de persones, formació continuada i comunicació interna.
- **Desenvolupament del Pla d'Igualtat i Conciliació.**
- **Política retributiva:** Definir la política retributiva del centre, així com l'aplicació de les pràctiques associades.
- **Coordinar, com a membre de la direcció del centre,** les polítiques funcionals amb la resta de membres directius i acordar i decidir les polítiques que afectin a totes les persones del centre.
- **Representar al centre davant d'altres institucions i de l'administració.**

FUNCIÓ CONSULTORA

- **Política retributiva:** Assessorar en la implantació de la política retributiva del centre, així com l'aplicació de les pràctiques associades.
- **Assessorar** a gerència en matèria de recursos humans i de negociació col·lectiva interna.

FUNCIÓ TÈCNICA

- **Administració de recursos humans:** Gestió administrativa de contractacions, nòmines, permisos, excedències i altres situacions administratives del personal.
- **Negociació:** desenvolupament i manteniment de les relacions amb els representants dels treballadors.
- **Organització i planificació:** Identificació i seguiment quantitatiu i qualitatiu dels llocs de treball de l'estructura organitzativa del centre.
- **Política retributiva:** Implantar la política retributiva del centre, així com l'aplicació de les pràctiques associades.
- **Salut laboral:** Vetllar perquè el centre garanteixi l'adequada protecció de la seguretat i la salut dels treballadors, implementant la política de prevenció de riscos laborals si s'escau.
- **Control pressupostari** de les despeses del departament/àrea i/o de tot el centre.
- **Dirigir i coordinar l'equip de recursos humans.**
- **Coordinar les relacions amb les assessories tècniques i jurídiques.**
- **Vetllar pel desenvolupament i la retroalimentació dels sistemes de treball propis de recursos humans.**

5.1.4. Correlació d'eines d'extracció d'informació (*benchmarking*, *panell d'experts*, *enquesta*) i competències

Amb la finalitat de correlacionar les fonts d'informació i les competències aparegudes en el procés de definir el perfil competencial del director de recursos humans, s'ha elaborat la taula 6. A la columna esquerra apareixen les diferents eines metodològiques utilitzades en el projecte per definir el perfil d'excel·lència del director de recursos humans de les organitzacions que ofereixen serveis de salut i a la fila superior s'enumeren totes les competències que han anat apareixent en algun moment de l'estudi.

La intensitat de color pretén discernir entre les que apareixen amb alta freqüència, mitjana o baixa i en blanc les que no han estat seleccionades.

El **lideratge** i la **flexibilitat** van aparèixer amb alta freqüència en les tres fonts.

L'**orientació al client**, l'**impacte i influència** i la **visió global i de sector** apareixien amb alta freqüència al panell d'experts i al *benchmarking*, mentre que en l'enquesta apareixien amb poca freqüència a les dues primeres i amb freqüència moderada a la tercera.

El **treball en equip i cooperació** apareixia amb alta freqüència en l'enquesta.

El **desenvolupament de persones** apareix en el *benchmarking* amb alta freqüència i en l'enquesta i el panell d'experts amb freqüència moderada.

L'**orientació a l'assoliment** apareix amb alta freqüència en el *benchmarking*, mentre que a l'enquesta apareixia de forma moderada i en el panell d'experts amb baixa freqüència.

En el panell d'experts va aparèixer amb freqüència alta la **comprensió interpersonal**, mentre que en l'enquesta va aparèixer amb baixa freqüència i en el *benchmarking* no apareixia.

La **direcció de persones** no va aparèixer en el panell d'experts, mentre que a l'enquesta apareixia amb baixa freqüència i en el *benchmarking* de forma moderada.

La **integritat** i el **coneixement de l'entorn** va aparèixer només en l'enquesta de forma moderada.

El **desenvolupament de les interrelacions** apareixia amb freqüència alta en el panell d'experts i el *benchmarking* mentre que en l'enquesta apareix amb baixa freqüència.

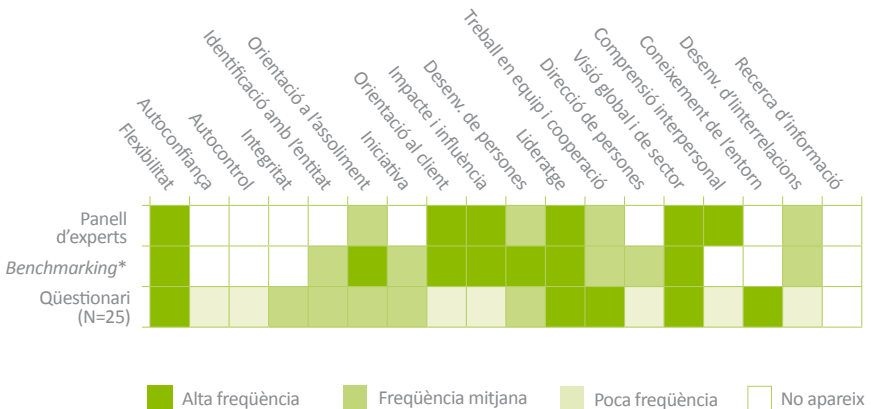
L'**orientació a l'assoliment** apareixia amb alta freqüència alta en el *benchmarking*, a l'enquesta amb freqüència moderada i al panell d'experts amb freqüència baixa.

La **iniciativa** i la **identificació amb l'entitat** no van aparèixer en el panell d'experts i sortia amb freqüència moderada en el *benchmarking* i l'enquesta.

L'**autoconfiança** i l'**autocontrol** apareixia amb baixa freqüència només en l'enquesta i a les altres fonts no apareixia.

La **recerca d'informació** no apareix en cap de les fonts.

Taula 6. Correlació entre les 18 competències que oferia el qüestionari de l'enquesta i la resta de fonts d'informació. Direcció de recursos humans.



(*)Base de dades internacional de Hay Group (Perfils d'Excel·lència posicions executives/CEO's/ Directors Generals i Diccionari Competències executives Hay Group).

5.1.5. Contrast de l'anàlisi de l'entorn, les bases organitzatives i funcionals i el perfil de competències

Pel que fa al contrast entre l'anàlisi realitzat i la proposta de competències, amb els participants en els grups de discussió i altres professionals relacionats amb el rol estudiat, s'han rebut 14 respostes de 27 qüestionaris enviats (annex III).

Les taules 7, 8, 9 i 10 presenten per cada bloc que es va sotmetre a valoració, el nivell d'acord i les aportacions a cadascun.

Taula 7. Elements de l'anàlisi de l'entorn sotmesos a l'opinió dels participants, grau d'acord i aportacions. Direcció de recursos humans.

ENTORN
<p>1. Canvis entorn.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Aplicació del nou model sanitari que afecta a la cobertura universal i al finançament.▪ Canvi d'una descentralització a una centralització amb conseqüent pèrdua d'autonomia per part dels centres.▪ Retall pressupostari important en sanitat. <p>42,9% dels participants hi estan d'acord. 57,1% dels participants hi estan molt d'acord.</p> <hr/> <p><i>Aportacions:</i></p> <ul style="list-style-type: none">▫ <i>Flexibilitat en el mercat de treball, nous perfils.</i>▫ <i>Centralització però no en tot: a nosaltres ens tenen amb bastants indefinicions que se suposa han de dirimir els jutges.</i>▫ <i>El control polític ve determinat per l'assignació pressupostària. Llevat d'això es manté cert nivell.</i>▫ <i>TIC.</i>

ENTORN

2. Barreres al desenvolupament del rol.

- Context socioeconòmic ambigu incert.
- Entorn legal complex per desenvolupar el rol.
- Interacció amb diferents rols amb un nivell de maduresa professional i formació elevat.
- Rol del director de recursos humans amb una definició poc clara (límits de les funcions, responsabilitats, etc.).
- Els diferents col·lectius mostren una parcel·lació històrica sobre les responsabilitats de la gestió de persones.
- Manca d'assumpció del rol de gestió de persones per part dels comandaments.

42,9% dels participants hi estan **d'acord**.

57,1% dels participants hi estan **molt d'acord**.

Aportacions:

- *Amb alt nivell de complexitat apareixen oportunitats pel desenvolupament individual i "poc reglat".*
- *El nivell de coincidència plena amb la descripció d'aquestes barreres dependrà de la maduresa que tingui l'organització en el desenvolupament de la gestió de persones quant a la definició nítida i sense superposicions del rol dels directors de recursos humans.*
- *No acaba de ser, en molts casos, una funció estratègica dins l'empresa.*
- *Quan s'ha de posar mala cara el rol de gestió de les persones no és dels comandaments.*

ENTORN

3. Oportunitats pel desenvolupament del rol.

- Incorporar el desenvolupament de competències, en la formació de post-grau en matèria de gestió de persones.
- Fomentar la realització de pràctiques professionals en la formació de post-graus que contribueixi al desenvolupament de les competències pròpies d'aquest rol.
- Incrementar la visió global del sector i del centre per adquirir un rol més estratègic.
- Incorporar en les decisions estratègiques la gestió de les persones en matèria de talent, polítiques de promocions, plans de carrera, mobilitat, etc.

7,1% dels participants hi estan **d'acord**.

92,9% dels participants hi estan **molt d'acord**.

Aportacions:

- *Avançar en bones pràctiques i benchmarking.*
- *D'alguna forma s'ha de "reinventar" el rol en un nou paradigma.*
- *I d'acompanyament i suport intern a d'altres directius, comandaments i processos.*

Taula 8. Elements de les bases organitzatives sotmesos a l'opinió dels participants, grau d'acord i aportacions. Direcció de recursos humans.

BASES ORGANITZATIVES

1. Aportació del lloc a l'organització.

La posició del rol de director de recursos humans ha d'aportar valor des d'un enfocament divers:

- Definició i assoliment d'objectius i polítiques.
- Aportació d'orientació i direcció estratègica.
- Coneixement com a expert.

7,1% dels participants hi estan **d'acord**.

92,9% dels participants hi estan **molt d'acord**.

Aportacions:

- *Això és el que crec hauria de ser: poques vegades ho he vist*
- *Contribució a la implantació d'accions. Orientació a l'acció.*
- *Polivalent, basat amb l'experiència.*

2. Interacció del lloc amb altres col·lectius dintre o fora de l'entitat.

La interacció del rol del director de recursos humans és:

- Directiva, la qual cosa vol dir que ha d'organitzar, supervisar, dirigir i controlar el treball d'altres amb la finalitat que s'assoleixin entre tots els objectius comuns.
- Amb grans dosis de col·laboració interna i persuasió en moltes de les seves interaccions de servei cap als altres.

Així mateix el titular del rol també ha d'exercir una funció externa de representació de l'entitat davant administracions, associacions, etc. aportant la millor imatge de la mateixa.

7,1% dels participants hi estan **d'acord**.

92,9% dels participants hi estan **molt d'acord**.

Aportacions:

- *El director de recursos humans és sobretot directiu, que representa a l'organització.*

BASES ORGANITZATIVES

3. Tipologia de direcció que habitualment exerceix el lloc en funció de les característiques del treball i de l'equip que gestiona.

La tipologia de direcció que exerceix el director de recursos humans és:

- Orientativa i de coordinació, ja que ha de definir objectius i pautes de referència per orientar l'equip amb la finalitat que aquests entenguin i interioritzin les principals línies a seguir i actuïn en conseqüència en les accions/activitats dels seus rols.
- És destacable el desenvolupament d'altres persones per a que realitzin el seu treball i el seguiment del creixement professional.

35,7% dels participants hi estan **d'acord**.

64,3% dels participants hi estan **molt d'acord**.

Aportacions:

- *A modus de croupier que reparteix el joc i convida a jugar...*
- *Capacitat d'interlocució amb professionals, part social.*

BASES ORGANITZATIVES

4. Principals problemes o dificultats a afrontar.

Els principals problemes que ha d'afrontar el director de recursos humans en el seu rol, i tenint en compte la situació actual del sector, se centren bàsicament en vèncer les resistències dels empleats a l'hora d'implementar canvis organitzatius, tenint en compte la complexitat dels problemes.

50% dels participants hi estan **d'acord**.

50% dels participants hi estan **molt d'acord**.

Aportacions:

- *Mantenir la confiança evitant la desmotivació, tot cercant idees alentadores i innovadores.*
- *Important el paper del comitè d'empresa i junta de personal i la negociació amb ells.*
- *No solament (ni principalment) dels empleats sinó dels comandaments que han de ser els intèrprets de l'aplicació de la direcció delegada de recursos humans. La falta d'una "partitura" única, compartida, acceptada i assajada (manca de voluntats) pot ser el principal inconvenient.*
- *Tenim sistemes professionals molt descentralitzats que tendeixen a endogàmies organitzatives.*

Taula 9. Elements de les bases funcionals sotmesos a l'opinió dels participants, grau d'acord i aportacions. Direcció de recursos humans.

BASES FUNCIONALS
<i>Funció estratègica</i>
1. Desenvolupament de persones. Planificació i desenvolupament de recursos humans per tal de facilitar la millora professional i humana, desenvolupant les competències necessàries per assolir els objectius del centre. Integra funcions com descripcions de llocs de treball, definicions de perfils de competències, selecció, avaluació de persones, formació continuada i comunicació interna. 100% dels participants hi estan d'acord .
2. Desenvolupament del Pla d'Igualtat i Conciliació. 92,9% dels participants hi estan d'acord . 7,1% dels participants hi estan desacord .
3. Política retributiva. Definir la política retributiva del centre, així com l'aplicació de les pràctiques associades. 100% dels participants hi estan d'acord .
4. Coordinar, com a membre de la direcció del centre, les polítiques funcionals amb la resta de membres directius i acordar i decidir les polítiques que afectin a totes les persones del centre. 100% dels participants hi estan d'acord .
5. Representar al centre davant d'altres institucions i de l'administració. 92,9% dels participants hi estan d'acord . 7,1% dels participants hi estan desacord .
<i>Aportacions:</i> <ul style="list-style-type: none">▫ <i>Disseny de polítiques i plans de reconeixement, motivació i satisfacció.</i>▫ <i>Coordinar les polítiques de formació.</i>▫ <i>Col·laboració en el disseny i implementació de polítiques de comunicació, bàsicament pel que fa a la comunicació interna.</i>

BASES FUNCIONALS

Funció consultora

1. Política retributiva.

Assessorar en la implantació de la política retributiva del centre, així com l'aplicació de les pràctiques associades.

100% dels participants hi estan d'acord.

2. Assessorar a gerència en matèria de recursos humans i de negociació col·lectiva interna.

100% dels participants hi estan d'acord.

Aportacions:

- *Assessorar a l'organització en matèria de desenvolupament del talent.*
- *Assessorar a l'organització en matèria d'organització de dotacions i distribució del temps de treball.*
- *Dimensionat de plantilla, càrregues de treball.*
- *Gestió de la satisfacció (clima) i de reforçament/reenfocament de la cultura.*

Funció tècnica

1. Administració de recursos humans.

Gestió administrativa de contractacions, nòmines, permisos, excèdències i altres situacions administratives del personal.

100% dels participants hi estan d'acord.

2. Negociació.

Desenvolupament i manteniment de les relacions amb els representants dels treballadors.

100% dels participants hi estan d'acord.

3. Organització i planificació.

Identificació i seguiment quantitatiu i qualitatiu dels llocs de treball de l'estructura organitzativa del centre.

100% dels participants hi estan d'acord.

BASES FUNCIONALS
Funció tècnica
4. Política retributiva. Implantar la política retributiva del centre, així com l'aplicació de les pràctiques associades. 100% dels participants hi estan d'acord.
5. Salut laboral. Vetllar perquè el centre garanteixi l'adequada protecció de la seguretat i la salut dels treballadors, implementant la política de prevenció de riscos laborals si s'escau. 100% dels participants hi estan d'acord.
6. Control pressupostari de les despeses del departament/àrea i/o de tot el centre. 100% dels participants hi estan d'acord.
7. Dirigir i coordinar l'equip de recursos humans. 100% dels participants hi estan d'acord.
8. Coordinar les relacions amb les assessories tècniques i jurídiques. 100% dels participants hi estan d'acord.
9. Vetllar pel desenvolupament i la retroalimentació dels sistemes de treball propis de recursos humans. 100% dels participants hi estan d'acord.
Aportacions: <ul style="list-style-type: none">▫ <i>Gestió i administració del temps de treball.</i>▫ <i>Administració de drets (excedències, permisos, reduccions per conciliar, ...).</i>▫ <i>Els apartats 1 i 5, no recauen tant en la seva acció directa si no delegada a l'estructura interna disponible.</i>

Taula 10. Descripció del perfil de competències sotmesos a l'opinió dels participants, grau d'acord i aportacions. Direcció de recursos humans.

PERFIL DE COMPETÈNCIES
<p>1. Maduresa executiva: Gestió personal</p> <p><i>Amb intel·ligència emocional: posseeix una elevada capacitat d'automotivació.</i></p> <p>Els comportaments associats al màxim nivell d'exigència desitjable són:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Davant d'una situació complicada, manifesta confiança en que aquesta es resoldrà eficientment.▪ Veu oportunitats en contratemps o problemes.▪ Després de frustracions o fracassos aborda amb optimisme nous reptes.▪ Defensa els seus valors independentment de qui sigui el seu interlocutor. <p><i>Amb flexibilitat i capacitat per gestionar el canvi, facilita i col·labora en la implantació de canvis.</i></p> <p>Els comportaments associats al màxim nivell d'exigència desitjable són:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Integra diferents punts de vista i col·labora proactivament davant dels canvis facilitant i ajudant a altres a entendre'ls i acceptar-los.▪ Busca alternatives d'acció per facilitar la implantació dels canvis.▪ Realitza canvis en enfocaments i innova processos o mètodes de treball per respondre a les necessitats existents dins l'àrea de recursos humans i de l'entitat.▪ Ajuda i facilita per tal que els demés se sumin al canvi. <p>7,1% dels participants hi estan d'acord. 92,9% dels participants hi estan molt d'acord.</p> <hr/> <p><i>Sense aportacions</i></p>

PERFIL DE COMPETÈNCIES

2. Orientant-se estratègicament: Pensament

Amb visió global i estratègica.

Els comportaments associats al màxim nivell d'exigència desitjable són:

- Prioritza les activitats del departament en funció de les estratègies de l'entitat.
- Enfoca les polítiques de gestió de persones per tal d'aconseguir els objectius globals de l'entitat.
- Té una visió de conjunt que li permet preveure l'evolució que tindrà l'entitat en funció de l'entorn i els possibles canvis a desenvolupar.
- Enfoca les seves accions focalitzant-se en el resultat que vol aconseguir a mig/llarg termini.

7,1% dels participants hi estan **d'acord**.

92,9% dels participants hi estan **molt d'acord**.

Sense aportacions

3. Orientant-se a l'execució excel·lent i el canvi: Assoliment

Amb orientació a l'assoliment es fixa objectius reptadors de forma proactiva i pren decisions de pes.

Els comportaments associats al màxim nivell d'exigència desitjable són:

- Es fixa objectius reptadors, inclús que poden suposar una novetat per l'entitat, buscant sempre la millora continuada.
- Realitza una anàlisi cost/benefici de les accions que emprèn i com aquestes afecten a l'entitat.
- Pren decisions en matèria de recursos humans, prioritzant l'interès global de l'entitat.

28,6% dels participants hi estan **d'acord**.

71,4% dels participants hi estan **molt d'acord**.

Sense aportacions

PERFIL DE COMPETÈNCIES

4. Responsabilitzant a les persones: Influència

Amb influència i relacions, crea i utilitza xarxes d'influència.

Els comportaments associats al màxim nivell d'exigència desitjable són:

- Busca aliances amb altres direccions a l'hora d'assolir els objectius de l'entitat.
- Estableix xarxes de relacions amb diferents interlocutors per facilitar la consecució dels objectius de l'entitat.
- Estableix xarxes de relacions fora de l'entitat per tal de mantenir-se connectat i informat de l'evolució del sector sanitari.
- Construeix el compromís de persones d'influència que poden oferir-li suport actual o en un futur proper.

Amb orientació al client intern s'anticipa a les necessitats del client.

Els comportaments associats al màxim nivell d'exigència desitjable són:

- Ofereix serveis que aporten valor afegit al client.
- Dóna resposta a les necessitats del client encara que la demanda no sigui del tot explícita.
- S'esforça per conèixer l'entorn del client per entendre les seves necessitats en tota la seva magnitud.
- Analitza les necessitats de fons del client, actuals i futures.

14,3% dels participants hi estan **d'acord**.

85,7% dels participants hi estan **molt d'acord**.

Sense aportacions

PERFIL DE COMPETÈNCIES

5. Responsabilitzant a les persones: Gestió d'equips

Amb lideratge capacita i orienta a l'equip.

Els comportaments associats al màxim nivell d'exigència desitjable són:

- Orienta i assessora al seu equip per tal de fomentar el seu creixement professional.
- Davant de responsabilitats o projectes concrets, dóna *feedback* positiu i/o negatiu com element de desenvolupament professional i millora continuada.
- Genera una cultura d'assoliment entre el seu equip i potencia la transmissió de la mateixa.
- Transmet una visió de conjunt al seu equip, fomentant així la credibilitat i el compromís en el projecte de futur.

Amb cooperació genera sinergies que afavoreixen l'entitat.

Els comportaments associats al màxim nivell d'exigència desitjable són:

- Actua per desenvolupar un ambient de treball amistós, un bon clima i esperit de col·laboració, sense tenir en compte preferències personals.
- S'implica en les decisions globals de l'entitat davant tercers.
- Facilita la resolució de conflictes. Afronta els problemes que poden tenir conseqüències a futur per tal de resoldre'ls en benefici de l'entitat.

7,1% dels participants hi estan **d'acord**.

92,9% dels participants hi estan **molt d'acord**.

Sense aportacions

5.1.6. Perfil de competències del director de recursos humans del sector salut

El perfil de competències del director de recursos humans del sector de salut que es proposa està compost per les característiques personals necessàries per a un compliment excel·lent del rol.

El perfil de competències del director de recursos humans del segle XXI s'ha definit dins la conjuntura següent:

- Canvis produïts en el model sanitari.
- Forta crisi econòmica amb conseqüents retallades pressupostàries en el sector.
- Èmfasi en l'eficiència i l'eficàcia i la productivitat.
- Perfil de professionals heterogeni, desmotivats i decebuts davant la incertesa i amb poca mentalitat de canvi.

Aquest perfil de competències ha de ser entès com un perfil d'excel·lència (i com a tal exigent) que serveixi com a base per clarificar quines són les prioritats a emfatitzar en el rol del director de recursos humans tenint en compte la situació esmentada anteriorment.

Aquest fet comporta que, a dia d'avui, en molts casos la figura del director de recursos humans no està assolint el perfil esmentat, ja que és un "perfil mirall". Actualment el director de recursos humans està convivint amb diferents funcions i estructures organitzatives i per tant el perfil d'excel·lència, tot i que ha de servir com a model base, en funció de cada realitat s'haurà d'adaptar i flexibilitzar.

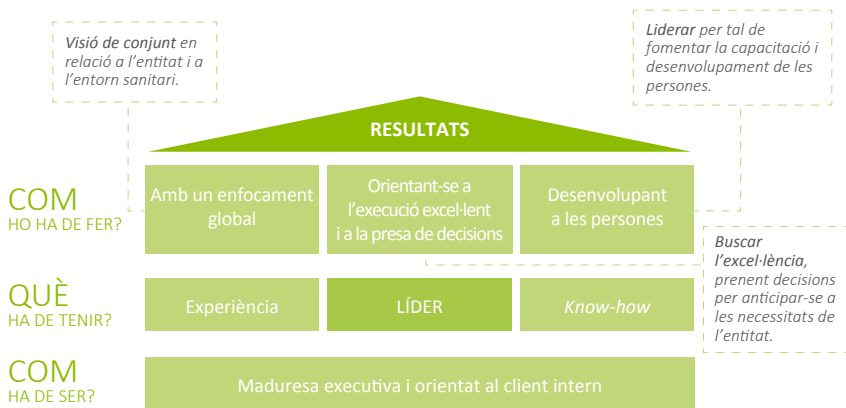
Així mateix es recomana analitzar i revisar el perfil de manera periòdica en funció de l'evolució de l'entorn.

El model dona resposta a “com ho ha de fer”, “què ha de tenir”, i “com ha de ser” el director de recursos humans que necessita el sistema en aquests moments:

- Enfocament global.
- Orientació a l'execució excel·lent i a la presa de decisions.
- Desenvolupar persones.
- Experiència.
- *Know-how*.

I per facilitar-ho i exercir-ho de forma excel·lent, se sustenta sobre la maduresa executiva i orientat al client intern (figura 16).

Figura 16. Model del perfil de competències de director de recursos humans del sector de salut en els inicis del segle XXI.



Les competències extretes del procés de destil·lació, després d'analitzar els resultats del panell d'experts, els resultats de l'enquesta exploratòria i la validació i el *benchmarking* d'HayGroup, s'agrupen en cinc clústers que constitueixen el model (taula 11).

Els indicadors d'assoliment d'una competència, s'identifiquen en una seqüència. Per cada competència hi ha 4 nivells en què es pot assolir la competència i per cada nivell hi ha entre 3 i 4 descriptors de comportaments que són representatius del nivell de competència.

Per exemple, si observem la competència:

FLEXIBILITAT I GESTIÓ DEL CANVI

És la capacitat per adaptar-se i treballar eficientment amb diferents direccions, projectes, processos i/o persones. Inclou des de la predisposició per aprendre i adaptar-se a noves situacions fins la capacitat per crear el canvi i anticipar-se a l'entorn.

Si el nivell desitjat per al director de recursos humans és el nivell 4, vol dir que els comportaments associats als nivells 1, 2 i 3 ja s'han assolit. Si hi ha comportaments dels nivells 1, 2 i 3 que no s'han assolit vol dir que encara no està en el nivell 4.

Nivell 1. Accepta la necessitat de ser flexible

- Està obert i receptiu a noves idees o diferents punts de vista.
- Mostra predisposició per aprendre i assumir noves tasques dins del seu rol o fora de la seva responsabilitat.
- Està disposat a canviar les pròpies idees davant una nova informació o evidència contrària.
- Cedeix el seu posicionament en pro del benefici per l'entitat.

Nivell 2. Mostra flexibilitat en el desenvolupament de les seves funcions

- Actua de forma polivalent i accepta tasques que son responsabilitat d'altres companys quan es necessari.
- Busca oportunitats per aprendre i millorar de forma continuada.
- És flexible a l'hora d'aplicar les normes i procediments adaptant-los per assolir els objectius buscant el benefici per a l'entitat.
- És flexible a l'hora d'aplicar les normes i procediments adaptant-los per assolir els objectius globals de l'entitat.

Nivell 3. Adapta el seu comportament a les necessitats de la situació

- Adapta el seu comportament a les característiques del seu interlocutor, entorn, situació, etc.
- S'adapta als canvis organitzatius formals, que es donen cada quatre anys.
- S'adapta a noves idees i formes diferents de fer les coses.

Nivell 4. Posseeix una elevada capacitat d'auto motivació

- Davant d'una situació complicada, manifesta confiança en què aquesta es resoldrà eficientment.
- Veu oportunitats en contratemps o problemes.
- Després de frustracions o fracassos aborda amb optimisme nous reptes.
- Defensa els seus valors independentment de qui sigui el seu interlocutor.

Per cada competència que està breument definida, s'han determinat 4 nivells d'excel·lència, com s'acaba de veure en la descripció de la competència **flexibilitat i gestió del canvi**, s'assenyala el nivell mínim que ha de tenir un director de recursos humans. Es tracta del grau de desenvolupament de la competència que ha d'haver assolit i, com s'ha mencionat anteriorment, és un nivell exigent (taula 11).

Taula 11. Perfil d'excel·lència. Direcció de recursos humans.

GESTIÓ PERSONAL	
Competències	Concepte
<i>Intel·ligència emocional</i>	<p>És la capacitat de mantenir les pròpies emocions sota control i evitar reaccions negatives davant provocacions o quan es treballa sota condicions d'estrès, centrant-se en la part positiva i en les oportunitats, tenint palanques d'auto motivació. També és la capacitat d'escoltar activament i entendre els pensaments, sentiments i preocupacions dels altres.</p> <p>Nivell d'excel·lència: 4</p>
<p><i>Nivell 4. Model de conducta</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Davant d'una situació complicada, manifesta confiança en què aquesta es resoldrà eficientment. ▪ Veu oportunitats en contratemps o problemes. ▪ Després de frustracions o fracassos aborda amb optimisme nous reptes. ▪ Defensa els seus valors independentment de qui sigui el seu interlocutor. 	

GESTIÓ PERSONAL	
Competències	Concepte
<i>Flexibilitat i gestió del canvi</i>	<p>És la capacitat per adaptar-se i treballar eficientment amb diferents direccions, projectes, processos i/o persones. Inclou des de la predisposició per aprendre i adaptar-se a noves situacions fins la capacitat per crear el canvi i anticipar-se a l'entorn.</p> <p>Nivell d'excel·lència: 4</p>
<p>Nivell 4. Crea una cultura d'alt rendiment i responsabilitat</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Integra diferents punts de vista i col·labora pro activament davant dels canvis facilitant i ajudant a altres a entendre'ls i acceptar-los.▪ Busca alternatives d'acció per facilitar la implantació dels canvis.▪ Realitza canvis en enfocaments i innova processos o mètodes de treball per respondre a les necessitats existents dins l'àrea de recursos humans i de l'entitat.▪ Ajuda i facilita per tal que els demés se sumin al canvi.	
PENSAMENT	
<i>Visió global i estratègica</i>	<p>Suposa la capacitat de vincular la pròpia activitat amb una visió de conjunt en relació a l'entitat i la seva relació amb l'entorn sanitari. Inclou l'habilitat per identificar pautes o relacions que són òbvies entre diferents situacions i identificar punts claus en situacions complexes.</p> <p>Nivell d'excel·lència: 3</p>

Nivell 3. Model de conducta

- Prioritza les activitats del departament en funció de les estratègies de l'entitat.
- Enfoca les polítiques de gestió de persones per tal d'aconseguir els objectius globals de l'entitat.
- Té una visió de conjunt que li permet preveure l'evolució que tindrà l'entitat en funció de l'entorn i els possibles canvis a desenvolupar.
- Enfoca les seves accions focalitzant-se en el resultat que vol aconseguir a mig/llarg termini.

ASSOLIMENT

Orientació a l'assoliment i presa de decisions

És la preocupació per realitzar el treball de la millor forma possible o per sobre passar els estàndards establerts. Els estàndards poden ser el propi rendiment en el passat i esforçar-se per superar-ho, una mesura objectiva, metes personals que un mateix s'ha marcat o coses que ningú ha realitzat abans, que suposa un repte personal. L'orientació a l'assoliment implica prendre decisions.

Nivell d'excel·lència: 4

Nivell 4. Model de conducta

- Es fixa objectius reptadors, inclús que poden suposar una novetat per a l'entitat, buscant sempre la millora continuada.
- Realitza una anàlisi cost – benefici de les accions que emprèn i com aquestes afecten a l'entitat.
- Pren decisions en matèria de recursos humans, prioritant l'interès global de l'entitat.

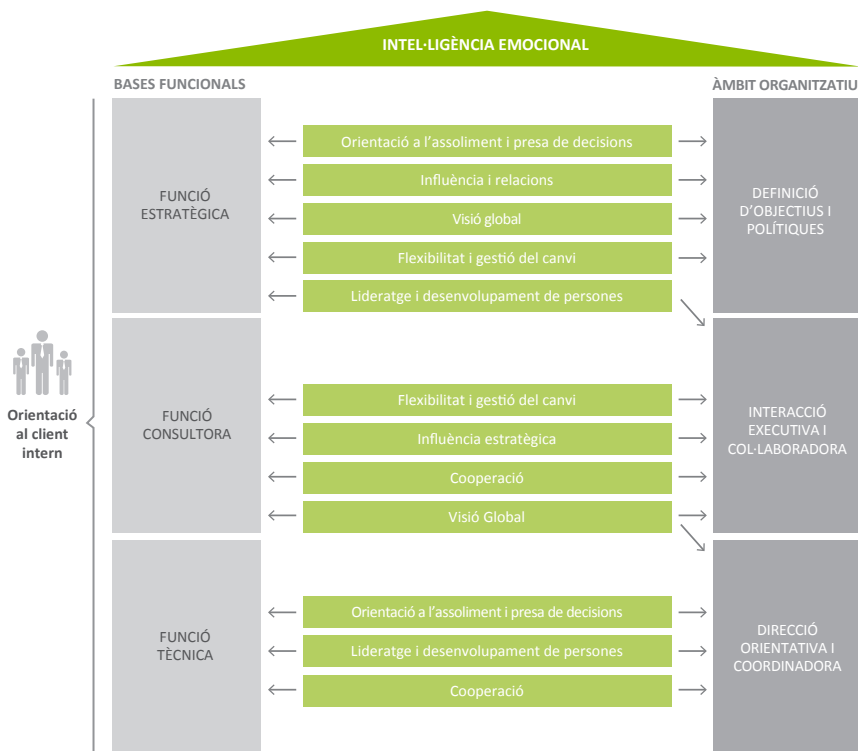
INFLUÈNCIA	
<i>Influència i relacions</i>	<p>És l'habilitat de persuadir, convèncer o influir en els altres perquè contribueixin a assolir els objectius, tant dins de l'entitat com externament. Està basat en el desig de causar un efecte específic en els altres, una impressió determinada o una actuació concreta quan es persegueix l'objectiu.</p> <p>Nivell d'excel·lència: 4</p>
<i>Nivell 4. Model de conducta</i>	
<ul style="list-style-type: none">▪ Busca aliances amb altres direccions a l'hora d'assolir els objectius de l'entitat.▪ Estableix xarxes de relacions amb diferents interlocutors per facilitar la consecució dels objectius de l'entitat.▪ Estableix xarxes de relacions fora de l'entitat per tal de mantenir-se connectat i informat de l'evolució del sector sanitari.▪ Construeix el compromís de persones d'influència que poden oferir-li suport actual o en un futur proper.	
<i>Orientació al client intern</i>	<p>Implica entendre i satisfer la necessitat del nostre client intern. Significa centrar-se en descobrir o satisfer les necessitats dels clients, anant més enllà de l'estrictament manifestat pels mateixos.</p> <p>Nivell d'excel·lència: 3</p>
<i>Nivell 3. Model de conducta</i>	
<ul style="list-style-type: none">▪ Ofereix serveis que aporten valor afegit al client.▪ Dóna resposta a les necessitats del client encara que la demanda no sigui del tot explícita.▪ S'esforça per conèixer l'entorn del client per entendre les seves necessitats en tota la seva magnitud.▪ Analitza les necessitats de fons del client, actuals i futures.	

GESTIÓ D'EQUIPS	
Lideratge	<p>És la capacitat per transmetre una visió de l'entitat de manera convincent. Implica assumir un rol de lideratge i guiar els altres mitjançant la comunicació, el desenvolupament i la motivació dels col·laboradors. Inclou actuar per fomentar la capacitat i el desenvolupament de les persones.</p> <p>Nivell d'excel·lència: 4</p>
<p>Nivell 4. Model de conducta</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orienta i assessora al seu equip per tal de fomentar el seu creixement professional. ▪ Davant de responsabilitats o projectes concrets, dóna <i>feedback</i> positiu i/o negatiu com element de desenvolupament professional i millora continuada. ▪ Genera una cultura d'assoliment entre el seu equip i potencia la transmissió de la mateixa. ▪ Transmet una visió de conjunt al seu equip, fomentant així la credibilitat i el compromís en el projecte de futur. 	
Cooperació	<p>Implica la intenció de col·laborar i cooperar amb altres, formar part d'un grup, treballar junts com oposat a fer-ho individualment o competitivament.</p> <p>Nivell d'excel·lència: 4</p>
<p>Nivell 4. Model de conducta</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Actua per desenvolupar un ambient de treball amistós, un bon clima i esperit de col·laboració, sense tenir en compte preferències personals. ▪ S'implica en les decisions globals de l'entitat davant tercers. ▪ Facilita la resolució de conflictes. Afronta els problemes que poden tenir conseqüències a futur per tal de resoldre'ls en benefici de l'entitat. 	

5.1.7. Correlació entre les competències, les funcions i les bases organitzatives

S'ha elaborat un mapa que recull el marc de relacions que s'estableixen entre les competències lligades al rol de director de recursos humans (a la part central de la figura 17), els quatre apartats de l'àmbit organitzatiu definides en el punt 5.1.2. (a la dreta de la figura 17) i les funcions definides en el punt 5.1.3. agrupades en tres clústers (a l'esquerra de la figura 17).

Figura 17. Mapa de relacions entre les competències i les bases funcionals organitzatives del rol de director de recursos humans.



A sobre i que dóna aixopluc a totes les altres, hi ha la **intel·ligència emocional** que orienta tot el marc de referència i al costat l'**orientació al client intern** que s'ha considerat la finalitat última del model de competències del director de recursos humans.

El mapa explica per cada competència que ha aparegut quin és el pes i la influència que té en cada clúster funcional i cada apartat de l'àmbit organitzatiu.

La competència d'orientació al client en aquesta direcció està focalitzada en el client intern. Cal assenyalar que en els altres perfils del macro projecte "Les competències directives del sistema de salut de Catalunya"^{11,12,13} la competència orientació al client estava centrada en el client extern i s'havia posionat amb rang de valor donat que la majoria de les organitzacions de salut del nostre entorn el tenen en la seva declaració de la missió i valors.

5.1.8. Comportaments associats a cada competència

INTEL·LIGÈNCIA EMOCIONAL

És la capacitat de mantenir les pròpies emocions sota control i evitar reaccions negatives davant provocacions o quan es treballa sota condicions d'estrès, centrant-se en la part positiva i en les oportunitats, tenint palanques d'auto motivació. També és la capacitat d'escoltar activament i entendre els pensaments, sentiments i preocupacions dels altres.

-
- 11 Gutiérrez Martí, R., Armengol Rosell, R., Ferrús Estopà, L. Les competències directives en el sistema de salut de Catalunya. Gerències. 2013.
 - 12 Gutiérrez Martí, R., Ferrús Estopà, L. Les competències directives en el sistema de salut de Catalunya. Direccions d'infermeria. Hospitals. 2011.
 - 13 Gutiérrez Martí, R., Craywinckel Martí, G., Ferrús Estopà, L. Les competències directives en el sistema de salut de Catalunya. Direccions mèdiques/assistencials. Hospitals. 2012.

Nivell 1. Posseeix una adequada capacitat d'autocontrol

- Mostra seguretat en les actuacions que emprèn.
- Resisteix la temptació d'actuar immediatament sense pensar.
- Controla els impulsos emocionals davant de situacions conflictives o d'estrès.
- Sap gestionar la incertesa o les situacions que generen frustració, no perdent les "formes".

Nivell 2. És conscient de les pròpies capacitats i limitacions

- Aprofita els seus punts forts a l'hora d'actuar.
- Manifesta explícitament confiança en els seus propis criteris i capacitats.
- És conscient de les seves limitacions i busca activament suport o ajuda per assolir el millor resultat.
- Es mostra com un facilitador a l'hora que les coses surtin, és resolutiu.

Nivell 3. Connecta amb els altres

- Comprèn els punts de vista dels demés mostrant interès pels mateixos.
- Identifica les fortaleses o característiques d'altres persones, potenciant-les.
- Sap llegir les situacions i en quin moment ser assertiu o no.

Nivell 4. Posseeix una elevada capacitat d'auto motivació

- Davant d'una situació complicada, manifesta confiança en que aquesta es resoldrà eficientment.
- Veu oportunitats en contratemps o problemes.
- Després de frustracions o fracassos aborda amb optimisme nous reptes.
- Defensa els seus valors independentment de qui sigui el seu interlocutor.

FLEXIBILITAT I GESTIÓ DEL CANVI

És la capacitat per adaptar-se i treballar eficientment amb diferents direccions, projectes, processos i/o persones. Inclou des de la predisposició per aprendre i adaptar-se a noves situacions fins la capacitat per crear el canvi i anticipar-se a l'entorn.

Nivell 1. Accepta la necessitat de ser flexible

- Està obert i receptiu a noves idees o diferents punts de vista.
- Mostra predisposició per aprendre i assumir noves tasques dins del seu rol o fora de la seva responsabilitat.
- Està disposat a canviar les pròpies idees davant una nova informació o evidència contrària.
- Cedeix el seu posicionament en pro del benefici per l'entitat.

Nivell 2. Mostra flexibilitat en el desenvolupament de les seves funcions

- Actua de forma polivalent i accepta tasques que son responsabilitat d'altres companys quan es necessari.

- Busca oportunitats per aprendre i millorar de forma continuada.
- És flexible a l'hora d'aplicar les normes i procediments adaptant-los per assolir els objectius buscant el benefici per a l'entitat.
- És flexible a l'hora d'aplicar les normes i procediments adaptant-los per assolir els objectius globals de l'entitat.

Nivell 3. Adapta el seu comportament a les necessitats de la situació

- Adapta el seu comportament a les característiques del seu interlocutor, entorn, situació, etc.
- S'adapta als canvis organitzatius formals, que es donen cada quatre anys.
- S'adapta a noves idees i formes diferents de fer les coses.

Nivell 4. Facilita i col·labora en la implantació de canvis

- Integra diferents punts de vista i col·labora proactivament davant dels canvis facilitant i ajudant a altres a entendre'ls i acceptar-los.
- Busca alternatives d'acció per facilitar la implantació dels canvis.
- Realitza canvis en enfocaments i innova processos o mètodes de treball per respondre a les necessitats existents dins l'àrea de recursos humans i de l'entitat.
- Ajuda i facilita per tal que els altres se sumin al canvi.

VISIÓ GLOBAL I ESTRATÈGICA

Suposa la capacitat de vincular la pròpia activitat amb una visió de conjunt en relació a l'entitat i la seva relació amb l'entorn sanitari. Inclou

l'habilitat per identificar pautes o relacions que són òbvies entre diferents situacions i identificar punts claus en situacions complexes.

Nivell 1. Aplica conceptes basats en la seva experiència

- Reconeix similituds i diferències entre una situació present i una altra passada.
- Utilitza l'experiència i el sentit comú per identificar i solucionar problemes.
- És capaç d'abstreure idees o conceptes generals, a partir de fets concrets.
- Identifica pautes, tendències o llacunes en la informació que empra.

Nivell 2. Té visió global del funcionament de l'entitat

- Avalua que les activitats que es porten a terme a l'entitat vagin alineades amb l'estratègia definida.
- Analitza les situacions des d'un punt de vista crític i global.
- Comprèn el valor que aporta cada direcció a l'entitat.
- Coneix o esbrina l'objectiu de les tasques que realitza, entenent el valor que aporta en la consecució de l'estratègia.

Nivell 3. Planifica accions orientades a estratègies amb un enfocament a mig-llarg termini

- Prioritza les activitats del departament en funció de les estratègies de l'entitat.
- Enfoca les polítiques de gestió de persones per tal d'aconseguir els objectius globals de l'entitat.

- Té una visió de conjunt que li permet preveure l'evolució que tindrà l'entitat en funció de l'entorn i els possibles canvis a desenvolupar.
- Enfoca les seves accions focalitzant-se en el resultat que vol aconseguir a mig/llarg termini.

Nivell 4. Comprèn les diferents realitats de les diferents àrees, les tendències globals i com integrar-les en les prioritats de l'entitat

- Prioritza diferents estratègies amb visió global de l'entitat i del sector, amb un enfocament a llarg termini.
- Comprèn les diferents oportunitats existents per a totes les àrees de l'entitat.
- Prioritza diferents estratègies amb visió global de l'entitat, anticipant-se a les tendències del sector.
- Genera polítiques de recursos humans i de gestió de talent amb un enfocament de sostenibilitat.

ORIENTACIÓ A L'ASSOLIMENT I PRESA DE DECISIONS

És la preocupació per realitzar el treball de la millor forma possible o per sobre passar els estàndards establerts. Els estàndards poden ser el propi rendiment en el passat i esforçar-se per superar-ho, una mesura objectiva, metes personals que un mateix s'ha marcat o coses que ningú ha realitzat abans, que suposa un repte personal. L'orientació a l'assoliment implica prendre decisions.

Nivell 1. Pren decisions i s'esforça per fer el treball de forma correcta

- Té clar l'objectiu i estableix els mitjans per assolir-lo.

- Procura que en tot moment les coses es facin correctament sense perdre l'objectiu de vista.
- Prioritza la seva activitat tenint en compte el temps i diferenciant entre el que és urgent i el que es important.
- Pren decisions amb determinació en el dia a dia.

Nivell 2. Treballa de forma rigorosa per assolir els estàndards establerts, prenent decisions davant els imprevistos

- Assumeix els problemes i actua de forma àgil per a la seva resolució.
- És constant i persistent en el compliment dels objectius i fa el que sigui necessari per assolir-los.
- Compleix amb els compromisos que assumeix, amb la qualitat i dins del temps establert.
- Pren decisions de forma àgil davant situacions crítiques o d'estrès.

Nivell 3. Millora el rendiment i pren decisions de forma autònoma

- Es fixa indicadors i els revisa de forma periòdica per evitar possibles desviacions als objectius marcats.
- Estableix mecanismes i metodologies per millorar els objectius, avaluant constantment els resultats tenint el focus en la millora continuada.
- Pren decisions equitatives sense deixar-se portar per interessos parcials.

Nivell 4. Es fixa objectius reptadors de forma pro activa i pren decisions de pes

- Es fixa objectius reptadors, fins i tot que poden suposar una novetat per a l'entitat, buscant sempre la millora continuada.
- Realitza una anàlisi cost – benefici de les accions que emprèn i com aquestes afecten a l'entitat.
- Pren decisions en matèria de recursos humans, prioritzant l'interès global de l'entitat.

INFLUÈNCIA I RELACIONS

És l'habilitat de persuadir, convèncer o influir en els altres perquè contribueixin a assolir els objectius, tant dins de l'entitat com externament. Està basat en el desig de causar un efecte específic en els altres, una impressió determinada o una actuació concreta quan es persegueix l'objectiu.

Nivell 1. Actua per persuadir

- Dóna força al seu posicionament recolzant-se en arguments sòlids i contrastats en base a models teòrics, normatives, etc.
- Explica de forma clara i raonada el perquè de les decisions.
- Argumenta mostrant fermesa i convicció en els seus plantejaments.
- Sap escoltar l'interlocutor de forma activa.

Nivell 2. Adapta la seva comunicació per influir

- Transmet missatges clars i adaptats al nivell de l'interlocutor.

- Escolta activament les opinions, punts de vista i preocupacions dels seus interlocutors per enfocar el seu argument en funció de les seves necessitats i característiques.
- Fa servir el seu status per donar pes als seus posicionaments.
- Negocia de forma efectiva tenint en consideració els interessos i característiques del seu interlocutor.

Nivell 3. Utilitza tàctiques variades i complexes per influir

- Comprèn les relacions formal i informal existents a l'entitat i sap com fer-les servir per tal de facilitar la consecució dels objectius
- Identifica les persones claus de l'entitat, institució, etc. i les té en compte a l'hora de comunicar accions que afecten a altres àrees o departaments.
- Negocia amb habilitat en tots els nivells, tant internament com externament, utilitzant estratègies de negociació que generin "beneficis" sostenibles per a ambdues parts (*win-win*).
- Planifica i implementa variades tàctiques per aconseguir el suport i el compromís dels altres davant dels canvis que són necessaris portar a terme a l'entitat.

Nivell 4. Crea i utilitza xarxes d'influència

- Busca aliances amb altres direccions a l'hora d'assolir els objectius de l'entitat.
- Estableix xarxes de relacions amb diferents interlocutors per facilitar la consecució dels objectius de l'entitat.
- Estableix xarxes de relacions fora de l'entitat per tal de mantenir-se connectat i informat de l'evolució del sector sanitari.

- Construeix el compromís de persones d'influència que poden oferir-li suport actual o en un futur proper.

ORIENTACIÓ AL CLIENT INTERN

Implica entendre i satisfer la necessitat del nostre client intern. Significa centrar-se en descobrir o satisfer les necessitats dels clients, anant més enllà de l'estrictament manifestat pels mateixos.

Nivell 1. Manté una comunicació fluida amb el client

- Facilita dades i informa al client d'aquells aspectes que el poden ajudar, captant els seus interessos i preocupacions.
- Proporciona informació útil sobre el servei sol·licitat.
- Pregunta i escolta al client per conèixer les seves necessitats i motivacions/expectatives.
- Manté una comunicació clara i cordial amb el client.

Nivell 2. Dóna resposta (empàtica) als problemes del client

- Resol els problemes dels clients amb rapidesa i sense presentar excuses.
- Es compreniu davant queixes o suggeriments.
- Compleix amb els compromisos adquirits amb el client.
- Ofereix un tracte personalitzat a cada client, mostrant-se disponible en tot moment davant dubtes, consultes, incidències, etc. que aquest li pugui plantejar.
- Aporta solucions al client des d'una perspectiva *win-win*.

Nivell 3. S'anticipa a les necessitats del client

- Ofereix serveis que aporten valor afegit al client.
- Dóna resposta a les necessitats del client encara que la demanda no sigui del tot explícita.
- S'esforça per conèixer l'entorn del client per entendre les seves necessitats en tota la seva magnitud.
- Analitza les necessitats de fons del client, actuals i futures.

Nivell 4. Utilitza perspectives de llarg termini amb el client

- Busca beneficis a llarg termini per al client.
- Treballa amb una perspectiva a llarg termini a l'hora de resoldre el problemes del client.
- Actua com conseller de confiança del client i aconseguix que recorri a ell davant noves necessitats.
- Actua pensant sempre en les necessitats del client extern.

LIDERATGE

És la capacitat per transmetre una visió de l'entitat de manera convincent. Implica assumir un rol de lideratge i guiar els altres mitjançant la comunicació, el desenvolupament i la motivació dels col·laboradors. Inclou actuar per fomentar la capacitat i el desenvolupament de les persones.

Nivell 1. Informa i guia l'equip

- Comunica de forma clara els objectius i prioritats de la unitat donant instruccions detallades.

- Distribueix les tasques i responsabilitats de forma equitativa atenent a la capacitat de cada membre de l'equip.
- Escolta als seus col·laboradors, atenent a les seves preocupacions, és receptiu i empàtic.

Nivell 2. Explica les decisions, motiva i anima

- Escolta el seu equip abans de prendre decisions com a tècnica per aconseguir potenciar la seva implicació.
- Explica la finalitat dels projectes o accions amb una clara finalitat de motivar i engrescar l'equip.
- Genera sinergies entre el seu equip potenciant la col·laboració per a l'assoliment dels objectius.
- Engresca els seus col·laboradors en l'assumpció de responsabilitats.

Nivell 3. Delega en els altres per aconseguir un alt rendiment

- Aprofita i maximitza el potencial dels col·laboradors.
- És un referent pel seu equip, tant pel que diu, com pel que fa. Té credibilitat.
- Genera un clima creatiu fomentant les bones relacions en l'equip.
- Delega responsabilitats i controla els resultats amb una clara voluntat de fomentar el desenvolupament.

Nivell 4. Capacita i orienta a l'equip

- Orienta i assessora al seu equip per tal de fomentar el seu creixement professional.

- Davant de responsabilitats o projectes concrets, dóna *feedback* positiu i/o negatiu com element de desenvolupament professional i millora continuada.
- Genera una cultura d'assoliment entre el seu equip i potencia la transmissió de la mateixa.
- Transmet una visió de conjunt al seu equip, fomentant així la credibilitat i el compromís en el projecte de futur.

COOPERACIÓ

Implica la intenció de col·laborar i cooperar amb altres, formar part d'un grup, treballar junts com oposat a fer-ho individualment o competitivament.

Nivell 1. Mostra interès per treballar en equip

- Es responsabilitza de la seva feina perquè coneix les repercussions de treballar de forma interconnectada amb altres direccions (al contrari que treballar en departaments "estancs").
- Coneix el funcionament d'altres àrees més enllà de la pròpia.
- Mostra predisposició a col·laborar amb altres direccions.
- Posa a l'abast de la resta de direccions de l'entitat els serveis de la direcció de recursos humans.

Nivell 2. Comparteix informació i es coordina amb l'equip

- Es coordina amb altres direccions per garantir la consecució de l'objectiu comú.
- Comparteix informació amb altres membres de l'equip directiu i amb altres direccions de l'entitat.

- Transmet informació rellevant i escolta a les persones de l'equip.

Nivell 3. Valora idees i opinions d'altres membres de l'equip

- Valora l'experiència i reconeix les aportacions d'altres membres de l'entitat o de l'entorn sanitari.
- Sol·licita opinions o idees als altres a l'hora de prendre decisions o fer accions dins del seu àmbit de responsabilitat.
- Involucra altres àrees/departaments en projectes o idees.

Nivell 4. Genera sinergies que afavoreixen a l'entitat

- Actua per desenvolupar un ambient de treball amistós, un bon clima i esperit de col·laboració, sense tenir en compte preferències personals.
- S'implica en les decisions globals de l'entitat davant tercers.
- Facilita la resolució de conflictes. Afronta els problemes que poden tenir conseqüències a futur per tal de resoldre'ls en benefici de l'entitat.

5.1.9. Trajectòria professional

Dins el marc global del projecte de "**Definició de les competències directives en l'entorn sanitari**" s'ha contemplat l'apartat de trajectòria professional com un aspecte més a tenir en compte en el rol directiu i que ha de contribuir a clarificar als diferents professionals del sector quines són les línies prioritàries a seguir per d'assumir el rol directiu desitjat.

La trajectòria professional està basada (sobretot en els projectes anteriors) en aspectes associats tant a la formació/capacitació ad hoc, com

en activitats paral·leles a realitzar i el temps orientatiu per fer el seu desenvolupament de manera excel·lent.

Tanmateix, la trajectòria professional del rol del director econòmic i financer es fa difícil basar-la en els tres elements anteriorment esmentats degut tant a la diferent procedència dels ocupants com per les distintes visions que hi ha sobre ella.

Malgrat aquesta disparitat, a continuació s'analitzen els mínims requeriment a tenir en compte en un **perfil de rol del director de recursos humans** en termes d'experiència i *know-how*.

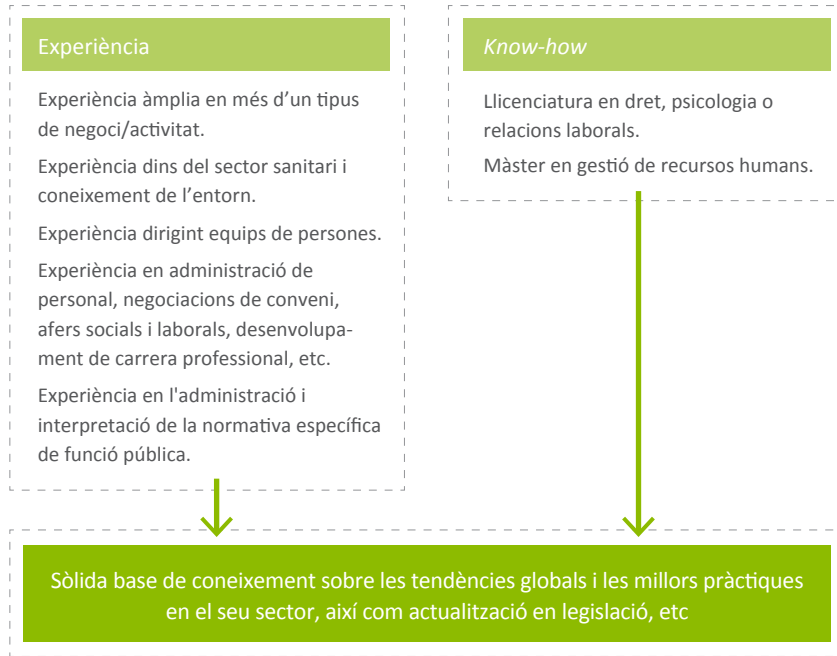
Experiència

- Experiència àmplia en més d'un tipus de negoci/activitat.
- Experiència dins del sector sanitari i coneixement de l'entorn.
- Experiència dirigint equips de persones.
- Experiència en administració de personal, negociacions de conveni, afers socials i laborals, desenvolupament de carrera professional, etc.
- Experiència en l'administració i interpretació de la normativa específica de funció pública.

Know-how

- Llicenciat en dret, psicologia o relacions laborals.
- Màster en gestió de recursos humans.

Figura 18. Representació gràfica de del coneixement que sustenta l'experiència i el *know-how*.



Així mateix a continuació és resumeixen els principals comentaris qualitius extrets dels qüestionaris (annex II):

Experiència

- Entre 3 i 10 anys en càrrecs de gestió relacionades amb recursos humans.
- Entre 4 i 7 anys en un departament de recursos humans.
- Mínim 3 anys en un lloc similar.
- 5 anys en gestió d'equips.
- Experiència en el sector sanitari d'uns 5 i 10 anys.

Trajectòria professional

- Director de recursos humans.
- Cap/responsable d'alguna àrea de recursos humans.
- Tècnic en recursos humans.
- Consultoria i càrrecs de gestió.

Formació general i específica

- Formació general en comptabilitat, economia, gestió i control de despeses, eines i sistemes d'informació i xarxes socials.
- Específic en recursos humans, desenvolupament organitzacional, coaching relacional, gestió de conflictes i mediació, comunicació, tècniques de negociació efectiva, etc.

5.2. Direcció econòmica i financera

5.2.1. Principals aportacions del panell d'experts

El debat es va desenvolupar de manera àgil i fluïda entre els membres del grup. El moderador va deixar que les opinions, reflexions, rèpliques i arguments es succeïssin amb naturalitat.

L'ambient va ser molt cordial i respectuós i el moderador es va poder limitar a dirigir les aportacions dels participants.

Les bases organitzatives i funcionals del rol del director econòmic i financer són producte de les conclusions extreïdes de les diferents fonts utilitzades en l'estudi (panell d'experts, *benchmark* i qüestionari) i de les quals a continuació es presenta un resum (taula 12).

**Taula 12. Barreres i oportunitats del moment segons el panell d'experts:
Direcció econòmica i financera.**

BARRERES	OPORTUNITATS
<ul style="list-style-type: none">▪ Incorporació de nous productes i equipaments, dels que no està provada la seva eficiència.▪ Dificultats legislatives i en el finançament (morositats).▪ Decisions polítiques incompatibles amb la gestió.▪ Poc marge de maniobra per discutir pressupost. També a nivell financer per fer operacions de pagament a proveïdors, assumir deute, etc.▪ Contractes històrics i entorn molt rígid.▪ Decisions condicionades pels <i>stakeholders</i>: referents d'opinió o interessos polítics, etc.▪ Excés de burocràcia que alenteix la presa de decisions.▪ Visió parcel·lada dels diferents col·lectius.	<ul style="list-style-type: none">▪ Major participació i col·laboració dels diferents col·lectius en l'actual moment.▪ La situació de crisi actual, permet desenvolupar competències personals com la capacitat de comunicació, empatia, intel·ligència emocional, creativitat, etc.▪ Buscar alternatives d'acció de forma creativa per incrementar l'eficiència.▪ Noves tecnologies que ajuden a gestionar i prendre decisions.▪ Buscar noves fórmules de col·laboració i negoci.

A continuació, es va procedir a fer un exercici amb el grup d'experts amb la finalitat de traduir el resultat del debat a la concreció de les principals competències que ha de tenir el professional que ocupa la direcció econòmica i financera del sistema sanitari. El resultat del procés permet presentar una sèrie de punts orientatius que es presenten de manera resumida en base al *verbatim* dels propis participants.

Taula 13. Concreció de les principals competències segons el panell d'experts. Direcció econòmica i financera.

Analític
<ul style="list-style-type: none">▪ Capacitat per analitzar i transformar les propostes a la realitat econòmica. (Per exemple, introduir tècnica "x" per a la millora i treballar en què implicarà, costos, recursos necessaris, etc. per passar-ho a la realitat).
Metòdic
<ul style="list-style-type: none">▪ Tenir criteri establert.▪ Ser rigorós a l'hora de fer les coses. Tenir metodologia i tècniques clares.▪ Per exemple, seguir una metodologia per veure si una inversió és rentable.
Rigor
<ul style="list-style-type: none">▪ Ser rigorós en la feina que fas, per poder guanyar-te la credibilitat amb la gent (per això necessites analitzar la informació i ser rigorós i metòdic).▪ Aplicar les coses amb rigor (no es pot aplicar avui blanc i demà negre).▪ Tenir una pauta de rigor per tenir credibilitat davant d'altres.
Credibilitat
<ul style="list-style-type: none">▪ Cal ser metòdic i rigorós.▪ El que diem és important que sigui creïble: és base en les anàlisis fetes, en la metodologia i el rigor.

Credibilitat/Integritat

- Ser objectiu i rigorós.
- No fer servir el poder en benefici propi.
- Predicar amb l'exemple.
- Per exemple, negociar el conveni i formar-ne part (accés a carrera).

Transparència

- No enganyar la gent.
- Ser empàtic en dir les coses, però donar la màxima transparència.
- Per exemple, estalviar euros (dir i explicar la situació actual per veure què es pot fer).
- Dir clarament les coses, encara que sigui impopular.

Empatia

- Connexió amb l'interlocutor.
- Fer que l'altre se senti confortable, perquè la majoria de vegades diem "no". Intentar que l'altre marxi amb alguna cosa positiva.
- Els interlocutors són caps de serveis/secció, directors/es d'altres àrees, empreses, altres institucions, etc. i s'ha de buscar el millor per a tots dos.
- Som els que diem que "no" o ens hem de justificar molt. Hem d'explicar les coses molt ben explicades, posar-te en el lloc de l'altre, procurar que l'altre entengui el perquè "sí" o "no" i que s'arribi a una situació d'acord.

Transmetre confiança

- Ser rigorós, creïble.
- Que sàpiguen que no dius que "no, perquè no" o "sí, perquè sí".
- Donar resposta sense que sigui qüestionable (per a això has de ser objectiu, rigorós, tenir mètode).

Negociador

- Negociar amb altres àmbits i direccions, amb proveïdors o a nivell intern.
- Que tothom se senti còmode i que s'arribi a un acord profitós per a tothom.
- Totes les actuacions negociem amb els altres. Hem de moderar i transmetre de forma ben raonada i creïble els passos o acords a fer, perquè tothom se senti còmode.
- Tenir a tots els interlocutors contents.

Saber negociar

- Negociar amb la teva plantilla. Aconseguir que vegin que estàs per ells i aconseguir el que tu vols.

Capacitat d'adaptació i reacció

- A nivell mental amb tot el que canvia. Adaptar-se a persones, situacions, etc.
- Per exemple, tres gerents diferents, noves feines, canvis en pressupostos, pla de viabilitat,... però essent metòdic, rigorós, etc.

Capacitat de treballar en equip

- Ser versàtil per treballar amb persones de diferents àrees i departaments.
- Recolzar-te amb altres direccions i aquestes amb tu.
- Treballar amb persones diferents.
- Per exemple, treballar amb la direcció assistencial: m'han d'explicar bé què volen, perquè sinó no conec les tasques ni com negociar-ho.
- Estar amb algú sempre per poder treballar.

Imaginació/Creativitat

- Trobar solucions constantment.

Comunicació

- Amb l'equip i amb altres àmbits.
- Saber transmetre la importància relativa, informació, etc.

Autoconfiança

- Autoconfiança.

Lideratge

- Que vegin que tens credibilitat.
- Ser la "locomotora" de tot.
- Ser el promotor de coses i que et segueixin.
- Persona amb molt coneixement, és humà, et recolza, reconeix errors propis, potencia l'equip, reconeix l'equip.
- Potenciar la gent fins al punt que et puguin treure el teu lloc (desenvolupar persones).

5.2.2. Bases organitzatives

En relació a l'àmbit organitzatiu en l'enquesta i dins del panell d'experts de la direcció econòmica i financera, van apareix quatre elements:

1. **Aportació del lloc a l'organització.** La posició del rol de director econòmic i financer ha d'aportar bàsicament la Definició i compliment de polítiques i objectius, responsabilitzant-se tant de la definició d'objectius com l'evolució i abast dels mateixos.
2. **Interacció del lloc amb altres col·lectius dins o fora de l'entitat.** La interacció del rol del director econòmic i financer és prioritàriament directiva la qual cosa vol dir que ha d'organitzar, supervisar, dirigir i controlar el treball del seu equip amb la finalitat que s'assoleixin entre tots els objectius comuns, però també amb

grans dosis de col·laboració interna en moltes de les seves interaccions i de servei cap als altres.

3. **Tipologia de direcció que habitualment exerceix el lloc en funció de les característiques del treball i de l'equip que gestiona.** La tipologia de direcció que exerceix el director econòmic i financer és clarament de supervisió i orientació ja que ha de definir objectius i pautes de referència, per orientar i motivar l'activitat de l'equip, així com fixar i supervisar el treball d'altres, el compliment de procediments, normes i estàndards. També cal destacar un caire relacional de l'esmentat rol.
4. **Principals problemes o dificultats a afrontar.** Els principals problemes que ha d'afrontar el director econòmic i financer en el seu rol i tenint en compte la situació actual del sector se centren bàsicament en vèncer les resistències dels empleats a l'hora d'implementar canvis organitzatius, així com les pressions externes (urgències de terminis en relació al temps disponible), per tal d'afrontar la complexitat dels problemes.

5.2.3. Bases funcionals

Després de tot el procés de participació i consens, les funcions que genèricament es poden atribuir a la direcció econòmica i financera d'una organització sanitària dels serveis de salut, són les que es presenten a la taula 14.

Taula 14. Bases funcionals. Direcció econòmica i financera.

FUNCIÓ DE COORDINACIÓ I SEGUIMENT

- **Seguiment, supervisió dels tancaments comptables** i de tota la informació comptable relacionada:
 - Tresoreria.
 - Facturació.
 - Gestió de proveïdors.
 - Fiscalitat.
- **Planificació i coordinació del pressupost anual:** Anàlisi de dades econòmiques dels darrers exercicis i actuals per establir criteris de planificació pressupostària de l'any següent, tenint en compte aprovisionaments i previsions d'activitat sanitària i de facturació.
- **Seguiment del pressupost:** Control i seguiment del pressupost aprovat, duent a terme el control econòmic d'ingressos i despeses, així com dels costos dels productes i serveis.
- **Gestió immobiliària:** Gestió i coordinació del patrimoni immobiliari del centre.
- **Serveis generals:** Control i avaluació del compliment dels contractes vigents.
- **Reportar i justificar/explicar** aquella informació requerida per les diferents administracions o altres entitats.
- **Dirigir i coordinar l'equip de recursos econòmics i financers.**
- **Vetllar per la implementació dels processos administratius.**

FUNCIO ESTRATÈGICA

- **Inversions:** Planificació i control del Pla d'Inversions.
- **Coordinar, com a membre de la direcció del centre,** les polítiques funcionals amb la resta de membres directius i acordar i decidir les polítiques que afectin a tot el centre.
- **Buscar alternatives de negoci** per incrementar els ingressos i reduir costos.

FUNCIO CONSULTORA

- **Assessorar en matèria econòmic i financera** a la resta de l'organització.
- **Donar suport a recursos humans en la negociació de convenis.**

FUNCIO DE NEGOCIACIO

- **Compres i magatzem:** Selecció i supervisió dels proveïdors, del material subministrat i de la seva distribució al centre.
- **Concertar o donar suport en les diferents negociacions dels concerts** amb CatSalut, mútues, etc.
- **Relació amb entitats financeres per negociar** pòlisses, línies de crèdit, etc.

5.2.4. Correlació d'eines d'extracció d'informació (benchmarking, pannel d'experts, enquesta) i competències

Amb la finalitat de correlacionar les fonts d'informació i les competències aparegudes en el procés de definir el perfil competencial del director econòmic i financer, s'ha elaborat la taula 15. A la columna esquerra apareixen les diferents eines metodològiques utilitzades en el projecte per definir el perfil d'excel·lència del director econòmic i financer de les organitzacions que ofereixen serveis de salut i a la fila superior s'enumeren totes les competències que han anat apareixent en algun moment de l'estudi.

La intensitat de color pretén discernir entre les que apareixen amb alta freqüència, mitjana o baixa i en blanc les que no han estat seleccionades.

El **lideratge** va aparèixer amb alta freqüència en les tres fonts.

El **treball en equip i cooperació**, conjuntament amb el **pensament analític** apareixien amb alta freqüència al panell d'experts i al *benchmarking*, mentre que en l'enquesta apareixien amb freqüència moderada a la primera i no apareix a la segona.

La Integritat apareix amb alta freqüència en el panell d'experts i al qüestionari, mentre que en el *benchmarking* apareix amb freqüència moderada.

El **rigor** apareix amb freqüència alta en el panell d'expert i amb freqüència moderada en les altres fonts.

L'**impacte i influència** apareix amb freqüència alta en el panell d'experts i amb baixa freqüència a les altres fonts

La **flexibilitat** apareix amb alta freqüència en l'enquesta i amb baixa freqüència a les altres fonts.

La **identificació amb l'entitat** apareix amb alta freqüència en l'enquesta i amb freqüència moderada en el *benchmarking*.

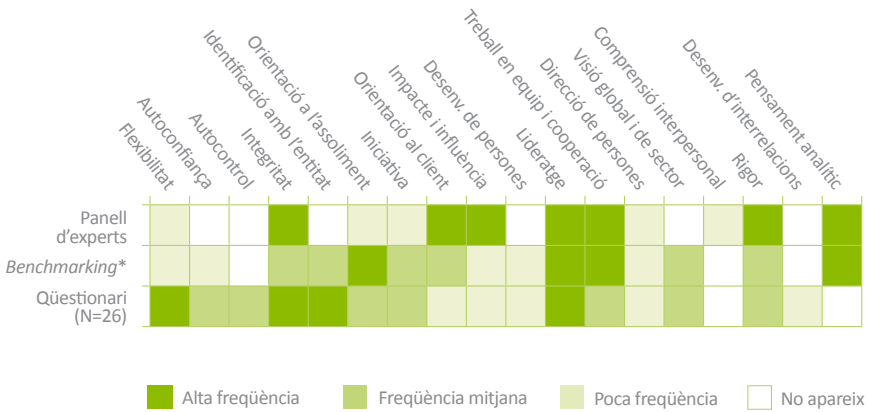
L'**orientació al client** apareix amb alta freqüència en el panell d'experts i amb freqüència alta i baixa en el *benchmarking* i l'enquesta respectivament.

Destaca que l'**orientació a l'assoliment** només surt amb freqüència alta en el *benchmarking*, mentre a l'enquesta surt amb freqüència alta i baixa en el panell d'experts.

També destaca que la **identificació amb l'entitat** surt amb freqüència alta en l'enquesta i amb freqüència moderada en el *benchmarking*, mentre que al panell d'experts no apareixia.

I per últim destaquem que la **visió global i de sector** no va aparèixer en el panell d'experts mentre que en el *benchmarking* i a l'enquesta sortia amb freqüència moderada.

Taula 15. Correlació entre les 18 competències que oferia el qüestionari de l'enquesta i la resta de fonts d'informació. Direcció econòmica i financera.



(*)Base de dades internacional de HayGroup (Perfils d'Excel·lència posicions executives/CEO's/ Directors Generals i Diccionari Competències executives HayGroup).

5.2.5. Contrast de l'anàlisi de l'entorn, les bases organitzatives, i funcionals i el perfil de competències

Pel que fa al contrast entre l'anàlisi realitzat i la proposta de competències, amb els participants en els grups de discussió i altres professionals relacionats amb el rol estudiat, s'han rebut 26 respostes de 86 qüestionaris enviats (annex II).

Les taules 16, 17, 18 i 19 presenten per a cada bloc que es va sotmetre a valoració, el nivell d'acord i les aportacions a cadascun.

Taula 16. Elements de l'anàlisi de l'entorn sotmesos a l'opinió dels participants, grau d'acord i aportacions. Direcció econòmica i financera.

ENTORN

1. Canvis entorn.

- Aplicació del nou model sanitari que afecta a la cobertura universal i al finançament.
- Canvi d'una descentralització a una centralització amb conseqüent pèrdua d'autonomia per part dels centres.
- Retall pressupostari important en sanitat.

42,9% dels participants hi estan **d'acord**.

57,1% dels participants hi estan **molt d'acord**.

Aportacions:

- *Els canvis d'entorn referits al model sanitari, autonomia de gestió i pressupost són cada dia més importants en la tasca diària de les organitzacions.*
- *En la meua opinió han estat la centralització i el retall pressupostari els dos canvis més importants.*
- *Pot ser el que més ha fet canviar l'entorn no és tan sols el retall pressupostari sinó la indefinició de la seva aplicació: fins molt entrat l'any no se sap quin serà el pressupost, ni com es farà la compra, ni quan es canviarà el model,...*

ENTORN

2. Barreres al desenvolupament del rol.

- Incorporació de nous productes i equipaments, dels que no està provada la seva eficiència.
- Dificultats legislatives i en el finançament (morositats).
- Decisions polítiques incompatibles amb la gestió.
- Poc marge de maniobra per discutir pressupost. També a nivell financer per fer operacions de pagament a proveïdors, assumir deute, etc.
- Contractes històrics i entorn molt rígid.
- Decisions condicionades pels *stakeholders*: referents d'opinió o interessos polítics, etc.
- Excés de burocràcia que alenteix la presa de decisions.
- Visió parcel·lada dels diferents col·lectius.

64,3% dels participants hi estan **d'acord**.

35,7% dels participants hi estan **molt d'acord**.

Sense aportacions

ENTORN

3. Oportunitats pel desenvolupament del rol.

- Major participació i col·laboració dels diferents col·lectius en l'actual moment.
- La situació de crisi actual, permet desenvolupar competències personals com la capacitat de comunicació, empatia, intel·ligència emocional, creativitat, etc.
- Buscar alternatives d'acció de forma creativa per incrementar l'eficiència.
- Noves tecnologies que ajuden a gestionar i prendre decisions.
- Buscar noves fórmules de col·laboració i negoci.

64,3% dels participants hi estan **d'acord**.

35,7% dels participants hi estan **molt d'acord**.

Aportacions:

- *Les dificultats han de ser transformades en oportunitats (situació crisi actual). Una altra oportunitat seria desenvolupar polítiques de qualitat (procediments ISO...) i polítiques de control intern per reforçar la feina realitzada.*

Taula 17. Elements de les bases organitzatives sotmesos a l'opinió dels participants, grau d'acord i aportacions. Direcció econòmica i financera.

BASES ORGANITZATIVES

1. Aportació del lloc a l'organització.

La posició del rol de director econòmic i financer ha d'aportar bàsicament la definició i compliment de polítiques i objectius, responsabilitzant-se tant de la definició d'objectius com l'evolució i abast dels mateixos.

85,7% dels participants hi estan **d'acord**.

14,3% dels participants hi estan **molt d'acord**.

Aportacions:

- *Cal postillar, que els objectius han d'esser de la parcel·la econòmica en sentit ampli (finançament, pagaments, pressupostos, costos, gestió de client).*
- *Crec que la definició de polítiques i objectius cal emmarcar-la dintre dels recursos existents. Les polítiques i objectius han de ser assistencials (som organitzacions sanitàries) i el director econòmic i financer ha de posar l'equilibri a aquestes definicions: és possible fer-ho amb els recursos que disposem?*
- *Focalitzar en vigilar per la sostenibilitat econòmica dels centres.*
- *Són les opcions que vaig escollir a l'anterior qüestionari.*

BASES ORGANITZATIVES

2. Interacció del lloc amb altres col·lectius dintre o fora de l'entitat.

La interacció del rol del director econòmic i financer és:

- Directiva, la qual cosa vol dir que ha d'organitzar, supervisar, dirigir i controlar el treball d'altres amb la finalitat que s'assoleixin entre tots els objectius comuns.
- Amb grans dosis de col·laboració interna i persuasió en moltes de les seves interaccions de servei cap als altres.

Així mateix el titular del rol també ha d'exercir una funció externa de representació de l'entitat davant administracions, associacions, etc. aportant la millor imatge de la mateixa.

7,1% dels participants hi estan **d'acord**.

92,9% dels participants hi estan **molt d'acord**.

Aportacions:

- *Destacaria també la interacció de col·laboració interna: participar amb altres persones de l'organització en la realització de tasques, formar part d'un projecte, participar en un procés amb objectiu comú, etc.*
- *Molt d'acord. Cal potenciar el paper de servei a clients interns. Hem d'estar al servei de l'organització i no a l'inrevés.*

BASES ORGANITZATIVES

3. Tipologia de direcció que habitualment exerceix el lloc en funció de les característiques del treball i de l'equip que gestiona.

La tipologia de direcció que exerceix el director econòmic i financer és:

- Supervisió i orientació, ja que ha de definir objectius i pautes de referència, per orientar i motivar l'activitat de l'equip, així com fixar i supervisar el treball d'altres, el compliment de procediments, normes i estàndards.
- També cal destacar un caire relacional de l'esmentat rol.

50% dels participants hi estan **d'acord**.

50% dels participants hi estan **molt d'acord**.

Aportacions:

- *Ha de ser un lloc proactiu.*
- *Més importants la supervisió i orientació ja que considero la tipologia de caire relacional més a prop de la direcció general o gerència.*

4. Principals problemes o dificultats a afrontar.

Els principals problemes que ha d'afrontar el director de recursos humans en el seu rol, i tenint en compte la situació actual del sector, se centren bàsicament en vèncer les resistències dels empleats a l'hora d'implementar canvis organitzatius i també les pressions externes (urgències de terminis en relació al temps disponible), per tal d'afrontar la complexitat dels problemes.

57,1% dels participants hi estan **d'acord**.

42,9% dels participants hi estan **molt d'acord**.

Aportacions:

- *A destacar la falta d'informació o dificultats de comunicació.*
- *Inseguretat jurídica (canvi en normes/lleis o en la seva interpretació per part de l'autoritat corresponent.*

Taula 18. Elements de les bases funcionals sotmesos a l'opinió dels participants, grau d'acord i aportacions. Direcció econòmica i financera.

BASES FUNCIONALS
<i>Funció de coordinació i seguiment</i>
<p>1. Seguiment, supervisió dels tancaments comptables, i de tota la informació comptable relacionada:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Tresoreria.▪ Facturació.▪ Gestió de proveïdors.▪ Fiscalitat. <p>100% dels participants hi estan d'acord.</p>
<p>2. Planificació i coordinació del pressupost anual. Anàlisi de dades econòmiques dels darrers exercicis i actuals per establir criteris de planificació pressupostària de l'any següent, tenint en compte aprovisionaments i previsions d'activitat sanitària i de facturació.</p> <p>92,9% dels participants hi estan d'acord.</p>
<p>3. Seguiment del pressupost. Control i seguiment del pressupost aprovat, duent a terme el control econòmic d'ingressos i despeses, així com dels costos dels productes i serveis.</p> <p>100% dels participants hi estan d'acord.</p>
<p>4. Gestió immobiliària. Gestió i coordinació del patrimoni immobiliari del centre.</p> <p>85,7% dels participants hi estan d'acord. 14,3% dels participants hi estan desacord.</p>

BASES FUNCIONALS

5. Serveis generals

Control i avaluació del compliment dels contractes vigents.

71,4% dels participants hi estan **d'acord**.

28,6% dels participants hi estan **desacord**.

6. Reportar i justificar/explicar,

aquella informació requerida per les diferents administracions o altres entitats.

100% dels participants hi estan **d'acord**.

7. Dirigir i coordinar l'equip de recursos econòmics i financers.

100% dels participants hi estan **d'acord**.

8. Vetllar per la implementació dels processos administratius.

100% dels participants hi estan **d'acord**.

Aportacions:

- *Aprovisionament-magatzems (reaprovisionament a les unitats de consum).*
- *Assessorar en matèria econòmica i financera a la resta de l'organització.*
- *Relació amb entitats financeres per negociar pòlisses, línies de crèdit (s'entén dins el punt 7).*
- *Depenent de la mida de les organitzacions, els serveis generals haurien d'estar separats de la direcció econòmica i financera, tot i que pot tenir una interacció pel compliment dels contractes vigents.*
- *Potser cal assignar funcions al director de serveis generals, les de manteniment, estat immobilitzat, reparacions, hoteleria, neteja, etc. sobretot pel pes tècnic específic d'aquestes tasques, que inclús estan per damunt del seu pes estrictament econòmic.*
- *Preparació d'informació per als òrgans de govern, direcció del reporting mensual (intern i extern - obligacions d'informació)*
- *Reportar i justificar aquella informació requerida per gerència, consell rector o altres direccions de l'entitat.*

BASES FUNCIONALS
<i>Funció estratègica</i>
1. Inversions. Planificació i control del Pla d'inversions. 100% dels participants hi estan d'acord .
2. Coordinar, com a membre de la direcció del centre, les polítiques funcionals amb la resta de membres directius i acordar i decidir les polítiques que afectin a tot el centre. 100% dels participants hi estan d'acord .
3. Buscar alternatives de negoci per incrementar els ingressos i reduir costos. 78,6% dels participants hi estan d'acord . 21,4% dels participants hi estan desacord .
<i>Aportacions:</i> <ul style="list-style-type: none">▫ <i>Buscar aliances estratègiques, benchmarking,... amb proveïdors del territori per reduir costos i per incrementar ingressos.</i>▫ <i>Encarregar-se de fer aliances i acords amb clients, proveïdors i sobretot altres empreses competidores per assolir nivells de guanys duals: win-win.</i>
<i>Funció consultora</i>
1. Assessorar en matèria econòmic i financera a la resta de l'organització. 100% dels participants hi estan d'acord .
2. Donar suport a recursos humans en la negociació de convenis. per incrementar els ingressos i reduir costos. 92,9% dels participants hi estan d'acord . 7,1% dels participants hi estan desacord .
<i>Sense aportacions</i>

BASES FUNCIONALS

Funció de negociació

1. Compres i magatzem.

Selecció i supervisió dels proveïdors, del material subministrat i de la seva distribució al centre.

78,6% dels participants hi estan **d'acord**.

21,4% dels participants hi estan **desacord**.

2. Concertar o donar suport en les diferents negociacions.

Concerts amb CatSalut, mútues, etc.

100% dels participants hi estan d'acord.

3. Relació amb entitats financeres.

Negociar pòlisses, línies de crèdit, etc.

100% dels participants hi estan d'acord.

Aportacions:

- *Gestió de clients.*

Taula 19. Descripció del perfil de competències sotmesos a l'opinió dels participants, grau d'acord i aportacions. Direcció econòmica i financera.

PERFIL DE COMPETÈNCIES
<p>1. Maduresa executiva: Gestió personal</p> <p><i>Amb integritat, tot i que no esdevingui fàcil.</i></p> <p>Els comportaments associats al màxim nivell d'exigència desitjable són:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Es mostra just i sincer, tot i que fer-ho no el beneficiï.▪ Manté un mateix criteri d'actuació, tot i que no sempre sigui fàcil.▪ Compleix els procediments, tot i que puguin resultar incòmodes o difícils.▪ Actua amb honestedat, tot i les dificultats o inconvenients que es puguin derivar. <p>21,4% dels participants hi estan d'acord. 78,8% dels participants hi estan molt d'acord.</p> <hr/> <p><i>Sense aportacions</i></p>
<p>2. Orientant-se estratègicament: Pensament</p> <p><i>Amb pensament analític realitza plans i anàlisis complexes.</i></p> <p>Els comportaments associats al màxim nivell d'exigència desitjable són:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Presenta dades complexes en termes senzills.▪ Utilitza coneixements teòrics per analitzar situacions presents, aplicant mètodes o conceptes complexes apresos.▪ Realitza anàlisis complexes tenint en compte múltiples variables amb una relació poc òbvia entre elles. <p>57,1% dels participants hi estan d'acord. 42,9% dels participants hi estan molt d'acord.</p> <hr/> <p>Aportacions:</p> <ul style="list-style-type: none">▫ <i>Estic molt d'acord amb els dos primers punts i poc amb el tercer.</i>▫ <i>Pot ser més important l'habilitat d'adaptar-se i treballar eficaçment en diferents situacions amb persones o grups diversos (flexibilitat).</i>

PERFIL DE COMPETÈNCIES

3. Orientant-se a l'execució excel·lent i el canvi: Assoliment

Amb pro activitat i assoliment millora el rendiment i s'anticipa al curt termini.

Els comportaments associats al màxim nivell d'exigència desitjable són:

- Busca la forma de fer les coses millor cada dia.
- Es fixa fites ambicioses i s'esforça per aconseguir-les.
- S'anticipa i busca solucions concretes per afrontar problemes en el curt termini.
- Realitza accions concretes per convertir problemes en oportunitats.

Amb rigor garanteix el correcte desenvolupament dels processos/projectes sota la seva responsabilitat.

Els comportaments associats al màxim nivell d'exigència desitjable són:

- Planifica les accions i els recursos necessaris per garantir el correcte desenvolupament dels processos sota la seva responsabilitat.
- Millora l'organització dels processos establerts, i pren les mesures necessàries per corregir desviacions.
- Fa un seguiment continuat dels projectes, assegurant el compliment de terminis, pressupost i estàndards de qualitat definits.

50% dels participants hi estan **d'acord**.

50% dels participants hi estan **molt d'acord**.

Sense aportacions

PERFIL DE COMPETÈNCIES

4. Responsabilitzant a les persones: Influència

Amb comunicació i influència genera credibilitat i negocia adaptant-se als diferents interlocutors.

Els comportaments associats al màxim nivell d'exigència desitjable són:

- Fa servir estratègies de negociació per tal d'involucrar altres en l'assoliment dels seus objectius.
- Compleix amb els compromisos adquirits amb tercers, generant credibilitat i convenciment en el seu interlocutor.
- Utilitza estratègies per produir un impacte determinat en els altres o per aconseguir sensibilitzar-los, conscienciar-los i generar-los confiança.

Amb orientació al client intern/extern s'anticipa a les necessitats del client intern i extern.

Els comportaments associats al màxim nivell d'exigència desitjable són:

- Ofereix serveis que aporten valor afegit al client.
- Dóna resposta a les necessitats del client encara que la demanda no sigui del tot explícita.
- S'esforça per conèixer l'entorn del client per entendre les seves necessitats en tota la seva magnitud.
- Analitza les necessitats de fons del client, actuals i futures

100% dels participants hi estan **molt d'acord**.

Sense aportacions

PERFIL DE COMPETÈNCIES

5. Responsabilitzant a les persones: Gestió d'equips

Amb gestió de l'equip capacita i orienta l'equip.

Els comportaments associats al màxim nivell d'exigència desitjable són:

- Orienta i assessora al seu equip en el desenvolupament de les seves responsabilitats, acompanyant-los en el seu creixement professional.
- Davant de responsabilitats o projectes concrets, dona *feedback* com element de desenvolupament professional i millora continuada.
- Transmet al seu equip una visió global sobre com l'entorn social, econòmic, etc. afecten en la realitat actual i futura de l'entitat.

Amb cooperació genera sinergies que afavoreixen l'entitat.

Els comportaments associats al màxim nivell d'exigència desitjable són:

- Actua per desenvolupar un ambient de treball amistós, un bon clima i esperit de col·laboració, sense tenir en compte preferències personals.
- S'implica en les decisions globals de l'entitat davant tercers.
- Facilita la resolució de conflictes. Afronta els problemes que poden tenir conseqüències a futur per tal de resoldre'ls en benefici de l'entitat.

14,3% dels participants hi estan **d'acord**.

85,7% dels participants hi estan **molt d'acord**.

Sense aportacions

5.2.6. Perfil de competències del director econòmic i financer del sector de salut

A continuació es presenta el perfil de competències del director econòmic i financer del segle XXI que s'ha definit dins la conjuntura següent:

- Darrers canvis produïts en el model sanitari.
- Forta crisi econòmica amb conseqüents retallades pressupostàries en el sector.
- Èmfasi en l'eficiència, l'eficàcia i la productivitat.
- Perfil de professionals heterogeni, desmotivats i decebut davant la incertesa i amb poca mentalitat de canvi.

Aquest perfil de competències ha de ser entès com un perfil d'excel·lència (i com a tal exigent) que serveixi com a base per clarificar quines són les prioritats a emfatitzar en el rol de director econòmic i financer tenint en compte la situació esmentada anteriorment.

Aquest fet comporta que, a dia d'avui, en molts casos la figura de director econòmic i financer no està assolint el perfil esmentat, ja que és un "perfil mirall". Actualment el de director econòmic i financer està convivint amb diferents funcions i estructures organitzatives i per tant el perfil d'excel·lència tot i que ha de servir com a model base, en funció de cada realitat, s'haurà d'adaptar i flexibilitzar. Així mateix, es recomana analitzar i revisar el perfil de manera periòdica en funció de l'evolució de l'entorn.

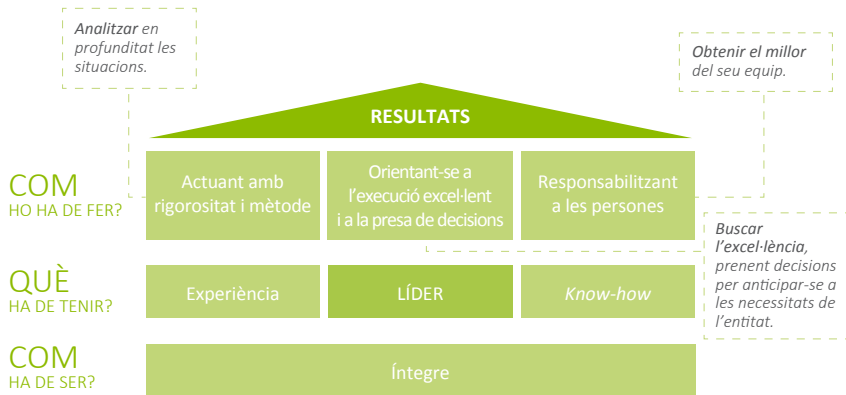
El model dóna resposta a a "com ho ha de fer", "què ha de tenir", i "com ha de ser" el director econòmic i financer que necessita el sistema en aquests moments:

- Actuar amb rigorositat i mètode.
- Orientació a l'execució excel·lent i a la presa de decisions.

- Responsabilitzant a les persones.
- Experiència.
- *Know-how*.

I per facilitar-ho i exercir-ho de forma excel·lent, se sustenta sobre la Integritat (figura 19).

Figura 19. Model del perfil de competències del director econòmic i financer del sector de salut en els inicis del segle XXI.



Les competències extretes del procés de destil·lació, després d'analitzar els resultats del panell d'experts, els resultats de l'enquesta exploratòria i la validació i el *benchmarking* d'HayGroup, s'agrupen en cinc clústers que constitueixen el model (taula 20).

Els indicadors d'assoliment d'una competència, s'identifiquen en una seqüència. Per cada competència hi ha quatre nivells en què es pot assolir la competència i per cada nivell hi ha entre 3 i 4 descriptors de comportaments que són representatius del nivell de competència.

Per exemple, si observem la competència:

COMUNICACIÓ I INFLUÈNCIA

Implica l'habilitat per transmetre informació, persuadir i/o influir en altres persones, grups o entitats per tal que actuïn en una direcció determinada.

Si el nivell desitjat pel director econòmic i financer és el nivell 4, vol dir que els comportaments associats als nivells 1, 2 i 3 ja s'han assolit.

Nivell 1. Es comunica de forma clara

- Transmet el missatge de forma estructurada i entenedora.
- S'assegura que el missatge el transmet de forma clara de manera que el seu interlocutor tingui la informació necessària.
- Redacta de manera clara per tal que els missatges siguin entenedors per als seus interlocutors.

Nivell 2. Argumenta per persuadir el seu interlocutor

- Argumenta el perquè de les seves decisions per tal de defensar-les.
- Defensa el seu posicionament recolzant-se en dades sòlides.
- Argumenta mostrant fermesa i convicció en els seus plantejaments.
- Prepara els arguments destacant les dades que considera claus i rellevants.

Nivell 3. Adapta els missatges i/o accions en funció de l'interlocutor, per convèncer

- Analitza la situació de l'interlocutor per adaptar el seu argumentari en funció dels seus interessos.
- Adapta el missatge segons les característiques de l'interlocutor.
- Escolta les opinions i preocupacions dels seus interlocutors per enfocar el seu argumentari en funció de les seves necessitats i característiques.
- És empàtic, és a dir, és capaç de posar-se en la "pell de l'altre", captant els seus sentiments i estats d'ànim, així com tenint en compte les circumstàncies que l'envolten.

Nivell 4. Genera credibilitat i negocia adaptant-se als diferents interlocutors

- Fa servir estratègies de negociació per tal d'involucrar altres en l'assoliment dels seus objectius.
- Compleix amb els compromisos adquirits amb tercers, generant credibilitat i convenciment en el seu interlocutor.
- Utilitza estratègies per produir un impacte determinat en els altres o per aconseguir sensibilitzar-los, conscienciar-los i generar-los confiança.

Per cada competència, que està breument definida, s'han determinat 4 nivells d'excel·lència com s'acaba de veure en la descripció de la competència **comunicació i influència** i s'assenyala el nivell mínim que ha de tenir un director econòmic i financer. Es tracta del grau de desenvolupament de la competència que ha d'haver assolit i, com s'ha mencionat anteriorment, és un nivell exigent (taula 20).

Taula 20. Perfil d'excel·lència. Direcció econòmica i financera.

GESTIÓ PERSONAL	
Competències	Concepte
Integritat	<p>És la capacitat d'actuar en consonància a uns valors ètics i/o professionals, estant disposat a actuar de forma objectiva i honesta.</p> <p>Nivell d'excel·lència: 3</p>
<p>Nivell 3. Model de conducta</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Es mostra just i sincer tot i que fer-ho no el beneficiï. ▪ Manté un mateix criteri d'actuació, tot i que no sempre sigui fàcil. ▪ Compleix els procediments tot i que puguin resultar incòmodes o difícils. ▪ Actua amb honestedat, tot i les dificultats o inconvenients que es puguin derivar. 	
PENSAMENT	
Competències	Concepte
Pensament analític	<p>És la capacitat d'entendre una situació, desagregant-la en petites parts o identificant les seves implicacions pas a pas. Inclou organitzar les parts d'un problema o situació de forma sistemàtica, realitzar comparacions entre diferents elements o aspectes, i establir prioritats d'una forma racional.</p> <p>Nivell d'excel·lència: 4</p>
<p>Nivell 4. Model de conducta</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Presenta dades complexes en termes senzills. ▪ Utilitza coneixements teòrics per analitzar situacions presents, aplicant mètodes o conceptes complexes apresos. ▪ Realitza anàlisis complexes tenint en compte múltiples variables amb una relació poc òbvia entre elles. 	

ASSOLIMENT	
Competències	Concepte
<i>Proactivitat i assoliment</i>	<p>Implica una predisposició per realitzar el treball de la millor forma possible o per sobrepassar els estàndards establerts. Els estàndards poden ser el propi rendiment en el passat i esforçar-se per superar-lo, una mesura objectiva (resultats econòmics), fites personals que un mateix s'ha marcat o coses que ningú ha realitzar abans, que suposin un repte personal. També implica actuar de forma proactiva i proposant solucions.</p> <p>Nivell d'excel·lència: 3</p>
<p><i>Nivell 3. Model de conducta</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Busca la forma de fer les coses millor cada dia. ▪ Es fixa fites ambicioses i s'esforça per aconseguir-les. ▪ S'anticipa i busca solucions concretes per afrontar problemes en el curt termini. ▪ Realitza accions concretes per convertir problemes en oportunitats. 	
<i>Rigor</i>	<p>Implica actuar amb rigor i mètode en l'organització, realització i execució del treball, vetllant per la qualitat i per la fiabilitat del mateix.</p> <p>Nivell d'excel·lència: 4</p>
<p><i>Nivell 4. Model de conducta</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planifica les accions i els recursos necessaris per garantir el correcte desenvolupament dels processos sota la seva responsabilitat. ▪ Millora l'organització dels processos establerts, i pren les mesures necessàries per corregir desviacions. ▪ Fa un seguiment continuat dels projectes, assegurant el compliment de terminis, pressupost i estàndards de qualitat definits. 	

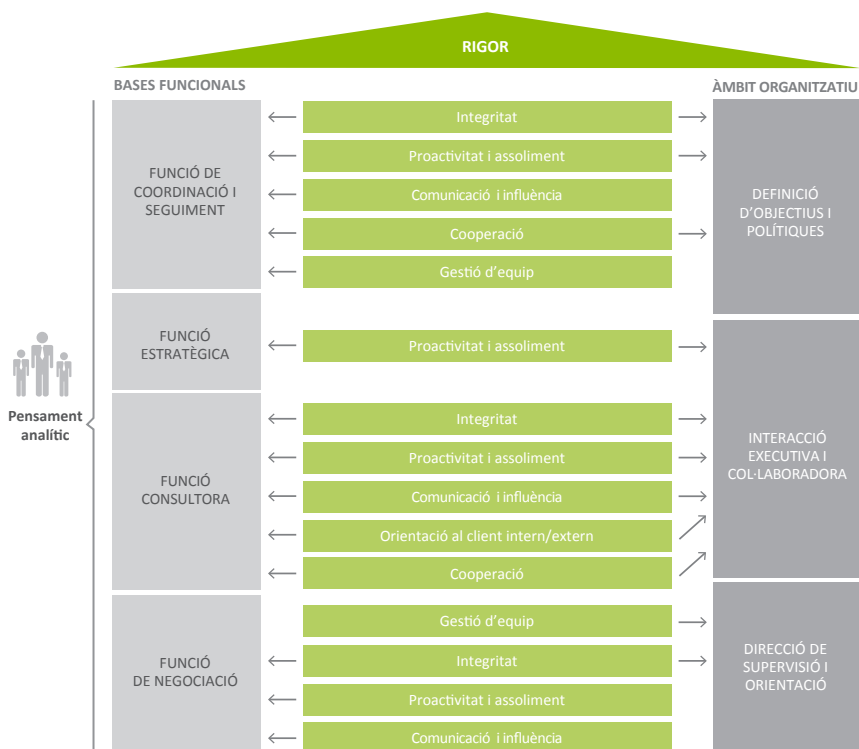
INFLUÈNCIA	
Competències	Concepte
Comunicació i influència	Implica l'habilitat per transmetre informació, persuadir i/o influir en altres persones, grups o entitats per tal que actuïn en una direcció determinada. Nivell d'excel·lència: 4
Nivell 4. Model de conducta <ul style="list-style-type: none">▪ Fa servir estratègies de negociació per tal d'involucrar altres en l'assoliment dels seus objectius.▪ Compleix amb els compromisos adquirits amb tercers, generant credibilitat i convenciment en el seu interlocutor.▪ Utilitza estratègies per produir un impacte determinat en els altres o per aconseguir sensibilitzar-los, conscienciar-los i generar-los confiança.	
Orientació al client intern/extern	Implica entendre i satisfer la necessitat del nostre client intern/extern. Significa centrar-se en descobrir o satisfer les necessitats dels clients, anant més enllà de l'estrictament manifestat pels mateixos. Nivell d'excel·lència: 3
Nivell 3. Model de conducta <ul style="list-style-type: none">▪ Ofereix serveis que aporten valor afegit al client.▪ Dóna resposta a les necessitats del client encara que la demanda no sigui del tot explícita.▪ S'esforça per conèixer l'entorn del client per entendre les seves necessitats en tota la seva magnitud.▪ Analitza les necessitats de fons del client, actuals i futures.	

GESTIÓ D'EQUIPS	
Competències	Concepte
Gestió d'equip	<p>Significa guiar els altres mitjançant la comunicació, el desenvolupament i la motivació del col·laboradors. Implica fer que altres persones actuïn segons els nostres objectius utilitzant apropiadament i adequadament el poder personal.</p> <p>Nivell d'excel·lència: 4</p>
<p>Nivell 4. Model de conducta</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orienta i assessora al seu equip en el desenvolupament de les seves responsabilitats, acompanyant-los en el seu creixement professional. ▪ Davant de responsabilitats o projectes concrets, dóna <i>feedback</i> com element de desenvolupament professional i millora continuada. ▪ Transmet al seu equip una visió global sobre com l'entorn social, econòmic, etc. afecten en la realitat actual i futura de l'entitat 	
Cooperació	<p>Implica la intenció de col·laborar i cooperar amb altres, formar part d'un grup, treballar junts com oposat a fer-ho individualment o competitivament.</p> <p>Nivell d'excel·lència: 4</p>
<p>Nivell 4. Model de conducta</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Actua per desenvolupar un ambient de treball amistós, un bon clima i esperit de col·laboració, sense tenir en compte preferències personals. ▪ S'implica en les decisions globals de l'entitat davant tercers. ▪ Facilita la resolució de conflictes. Afronta els problemes que poden tenir conseqüències a futur per tal de resoldre'ls en benefici de l'entitat. 	

5.2.7. Correlació entre les competències, les funcions i les bases organitzatives

S'ha elaborat un mapa que recull el marc de relacions que s'estableixen entre les competències lligades al rol de director econòmic i financer (a la part central de la figura 20), els quatre apartats de l'àmbit organitzatiu definides en el punt 5.2.2. (a la dreta de la figura 20) i les funcions definides en el punt 5.2.3. agrupades en quatre clústers (a l'esquerra de la figura 20).

Figura 20. Mapa de relacions entre les competències i les bases funcionals organitzatives del rol de director econòmic i financer.



A sobre, i que dóna aixopluc a totes les altres, hi ha el **rigor** que orienta tot el marc de referència i al costat el **pensament analític** que és fonamental en el model de competències del director econòmic i financer.

El mapa explica per cada competència que ha aparegut quin és el pes i la influència que té en cada clúster funcional i cada apartat de l'àmbit organitzatiu.

La competència d'**orientació al client** en aquesta direcció apareix en el mateix nivell que les altres competències. Cal assenyalar que en els altres perfils del macro projecte "Les competències directives del sistema de salut de Catalunya"^{14,15,16} la competència orientació al client estava centrada en el client extern i s'havia posicionat amb rang de valor donat que la majoria de les organitzacions de salut del nostre entorn el tenen en la seva declaració de la missió i valors.

5.2.8. Comportaments associats a cada competència

INTEGRITAT

És la capacitat d'actuar en consonància a uns valors ètics i/o professionals, estant disposat a actuar de forma objectiva i honesta.

Nivell 1. És honest en situacions de treball

- És honest amb el que pensa o sent.
- Reconeix els seus propis errors.
- Expressa el que pensa davant dels demés.
- La seva actuació es basa en principis ètics i d'honestedat.

14 Gutiérrez Martí, R., Armengol Rosell, R., Ferrús Estopà, L. Les competències directives en el sistema de salut de Catalunya. Gerències. 2013..

15 Gutiérrez Martí, R., Ferrús Estopà, L. Les competències directives en el sistema de salut de Catalunya. Direccions d'infermeria. Hospitals. 2011.

16 Gutiérrez Martí, R., Craywinckel Martí, G., Ferrús Estopà, L. Les competències directives en el sistema de salut de Catalunya. Direccions mèdiques/assistencials. Hospitals. 2012..

- Es comporta de forma honesta amb l'entitat.

Nivell 2. És objectiu i conseqüent en el seu rol

- No trasllada a altres persones problemes que hauria d'haver resolt ell/a.
- Compleix les normatives establertes i actua en base a les mateixes.
- És coherent amb el que diu i fa.
- Utilitza un mateix criteri en la interpretació i aplicació de procediments.

Nivell 3. És íntegre tot i que no esdevingui fàcil

- Es mostra just i sincer tot i que fer-ho no el beneficiï.
- Manté un mateix criteri d'actuació, tot i que no sempre sigui fàcil.
- Compleix els procediments tot i que puguin resultar incòmodes o difícils.
- Actua amb honestat, tot i les dificultats o inconvenients que es puguin derivar.

Nivell 4. Ser referent d'integritat

- Promou una actuació honesta i sincera entre els altres.
- Abandona una activitat quan aquesta s'associa a pràctiques no ètiques, deixant clars els motius davant dels demés.
- Anima a altres en posicions de poder a que actuïn amb rigor i ètica.

PENSAMENT ANALÍTIC

És la capacitat d'entendre una situació, desagregant-la en petites parts o identificant les seves implicacions pas a pas. Inclou organitzar les parts d'un problema o situació de forma sistemàtica, realitzar comparacions entre diferents elements o aspectes, i establir prioritats d'una forma racional.

Nivell 1. Desglossa els problemes

- Sintetitzada dades i informació
- Estructura i ordena la informació per a poder prendre decisions.
- Identifica els diferents elements que componen una situació.

Nivell 2. Identifica relacions bàsiques

- Descompon les situacions en diferents parts i identifica les relacions entre elles.
- Avaluat pros i contres abans de prendre una decisió.
- Marca prioritats en les tasques segons l'ordre d'urgència i importància.

Nivell 3. Identifica relacions múltiples

- Analitza i avalua l'impacte de les seves propostes en la seva àrea d'actuació.
- Anticipa obstacles i planifica els passos següents.
- Estableix i manté un ordre de prioritats a nivell estratègic, tàctic i operatiu.

Nivell 4. Realitza plans o anàlisis complexos

- Presenta dades complexes en termes senzills.
- Utilitza coneixements teòrics per analitzar situacions presents, aplicant mètodes o conceptes complexos apresos.
- Realitza anàlisis complexos tenint en compte múltiples variables amb una relació poc òbvia entre elles.

PROACTIVITAT I ASSOLIMENT

Implica una predisposició a realitzar el treball de la millor forma possible o per sobrepassar els estàndards establerts. Els estàndards poden ser el propi rendiment en el passat i esforçar-se per superar-lo, una mesura objectiva (resultats econòmics), fites personals que un mateix s'ha marcat o coses que ningú ha realitzar abans, que suposin un repte personal. També implica actuar de forma proactiva i proposant solucions.

Nivell 1. Fer bé el treball

- No perd de vista els objectius a aconseguir.
- Cuida els detalls per evitar errors.
- Dóna resposta ràpida a problemes i/o oportunitats, sense necessitat de supervisió.

Nivell 2. És decisiu i reacciona per assolir els resultats establerts

- Realitza els esforços necessaris per aconseguir resultats esperats.
- És perseverant i no para fins aconseguir els seus objectius.
- Aconsegueix els objectius, respectant els compromisos previs.
- Mostra una actitud constructiva front les dificultats que se li plantegen.

Nivell 3. Millora el rendiment i s'anticipa al curt termini

- Busca la forma de fer les coses millor cada dia.
- Es fixa fites ambiciosos i s'esforça per aconseguir-les.
- S'anticipa i busca solucions concretes per afrontar problemes en el curt termini.
- Realitza accions concretes per convertir problemes en oportunitats.

Nivell 4. Crea oportunitats a mig/llarg termini

- Busca la forma de fer les coses millor cada dia per tal d'aconseguir una entitat sostenible a llarg termini.
- S'anticipa i busca solucions concretes per afrontar problemes en el mig i llarg termini.
- Realitza accions concretes per convertir problemes en oportunitats futures amb una visió a llarg termini.

RIGOR

Implica actuar amb rigor i mètode en l'organització, realització i execució del treball, vetllant per la qualitat i per la fiabilitat del mateix

Nivell 1. Estableix un ordre i organitza el seu propi treball

- Estableix un ordre d'execució del temes a tractar.
- Treballa amb rigor, vetllant per evitar errors en el seu propi treball.
- Registra la informació necessària de forma correcta per tal de tenir-la disponible quan es requereixi.

Nivell 2. És rigorós en la realització del seu treball

- Compleix els procediments, normes o protocols establerts per l'entitat.
- Verifica i comprova la fiabilitat de les dades que tracta, realitzant proves i contrastant la informació.
- Actua en base a criteris objectius, de forma rigorosa, i sense deixar-se influenciar per situacions i/o persones.
- Actua de forma rigorosa a l'hora de facilitar la informació que tracta, per evitar possibles errors i incidències.

Nivell 3. Realitza un seguiment del treball dels altres

- Organitza i vigila la qualitat del treball d'altres persones, assegurant que s'acompleixen els requeriments establerts.
- Realitza un seguiment continu per descobrir si existeix algun error en el procediment emprat i mira de solucionar-ho.
- Estableix pautes d'actuació que garanteixen l'òptima resposta.

Nivell 4. Garanteix el correcte desenvolupament dels processos/projectes sota la seva responsabilitat

- Planifica les accions i els recursos necessaris per garantir el correcte desenvolupament dels processos sota la seva responsabilitat.
- Millora l'organització dels processos establerts, i pren les mesures necessàries per corregir desviacions.
- Fa un seguiment continuat dels projectes, assegurant el compliment de terminis, pressupost i estàndards de qualitat definits.

COMUNICACIÓ I INFLUÈNCIA

Implica l'habilitat per transmetre informació, persuadir i/o influir en altres persones, grups o entitats per tal que actuïn en una direcció determinada.

Nivell 1. Es comunica de forma clara

- Transmet el missatge de forma estructurada i entenedora.
- S'assegura que el missatge el transmet de forma clara de manera que el seu interlocutor tingui la informació necessària.
- Redacta de manera clara per tal que els missatges siguin entenedors per als seus interlocutors.

Nivell 2. Argumenta per persuadir el seu interlocutor

- Argumenta el perquè de les seves decisions per tal de defensar-les.
- Defensa el seu posicionament recolzant-se en dades sòlides.
- Argumenta mostrant fermesa i convicció en els seus plantejaments.
- Prepara els arguments destacant les dades que considera claus i rellevants.

Nivell 3. Adapta els missatges i/o accions en funció de l'interlocutor, per convèncer

- Analitza la situació de l'interlocutor per adaptar el seu argumentari en funció dels seus interessos.
- Adapta el missatge segons de les característiques de l'interlocutor.

- Escolta les opinions i preocupacions dels seus interlocutors per enfocar el seu argumentari en funció de les seves necessitats i característiques.
- És empàtic, és a dir, és capaç de posar-se en la “pell de l’altre”, captant els seus sentiments i estats d’ànim així com, tenint en compte les circumstàncies que l’envolten.

Nivell 4. Genera credibilitat i negocia adaptant-se als diferents interlocutors

- Fa servir estratègies de negociació per tal d’involucrar altres en l’assoliment dels seus objectius.
- Compleix amb els compromisos adquirits amb tercers, generant credibilitat i convenciment en el seu interlocutor.
- Utilitza estratègies per produir un impacte determinat en els altres o per aconseguir sensibilitzar-los, conscienciar-los i generar-los confiança.

ORIENTACIÓ AL CLIENT INTERN/EXTERN

Implica entendre i satisfer la necessitat del client. Significa centrar-se en descobrir o satisfer les necessitats dels clients, anant més enllà de l’estrictament manifestat pels mateixos.

Nivell 1. Manté una comunicació fluida amb el client intern/extern

- Facilita dades i informa al client d’aquells aspectes que li poden ajudar, captant els seus interessos i preocupacions.
- Proporciona informació útil sobre el servei sol·licitat.
- Pregunta i escolta al client per conèixer les seves necessitats i motivacions/expectatives.
- Manté una comunicació clara i cordial amb el client.

Nivell 2. Dóna resposta (empàtica) als problemes del client intern/extern

- Resol els problemes dels clients amb rapidesa i sense presentar excuses.
- Es comprensiu davant queixes o suggeriments.
- Ofereix un tracte personalitzat a cada client, mostrant-se disponible en tot moment davant dubtes, consultes, incidències, etc. Que aquest li pugui plantejar.
- Actua pensant sempre en les necessitats del client.

Nivell 3. S'anticipa a les necessitats del client intern/extern

- Ofereix serveis que aporten valor afegit al client.
- Dóna resposta a les necessitats del client encara que la demanda no sigui del tot explícita.
- S'esforça per conèixer l'entorn del client per entendre les seves necessitats en tota la seva magnitud.
- Analitza les necessitats de fons del client, actuals i futures.

Nivell 4. Utilitza perspectives de llarg termini amb el client

- Busca beneficis a llarg termini per al client.
- Treballa amb una perspectiva a llarg termini a l'hora de resoldre el problema del client.
- Actua com conseller de confiança del client i aconseguir que recorri a ell davant noves necessitats.

GESTIÓ D'EQUIP

Significa guiar els altres mitjançant la comunicació, el desenvolupament i la motivació del col·laboradors. Implica fer que altres persones actuïn segons els nostres objectius utilitzant apropiadament i adequadament el poder personal.

Nivell 1. Informa i guia a l'equip

- Comunica de forma clara els objectius i prioritats de l'àrea, donant instruccions detallades.
- Distribueix les tasques i responsabilitat de forma equitativa, atenent a la capacitat de cadascun.
- Escolta els seus col·laboradors atenent les seves preocupacions. És receptiu i empàtic.

Nivell 2. Explica les decisions, motiva i anima

- Explica la finalitat dels projectes o accions amb una clara finalitat de motivar i engrescar a l'equip.
- Actua com a mediador en situacions conflictives.
- Escolta al seu equip abans de prendre decisions com a tècnica per aconseguir potenciar la seva implicació.

Nivell 3. Actua com a referent del seu equip

- És un referent per al seu equip, tant pel que diu com pel que fa. "És constant en el seu estil de direcció".
- Predica amb l'exemple. Té credibilitat.
- Engresca els seus col·laboradors en l'assumpció de responsabilitats, controlant els resultats.

Nivell 4. Capacita i orienta l'equip

- Orienta i assessora al seu equip en el desenvolupament de les seves responsabilitats, acompanyant-los en el seu creixement professional.
- Davant de responsabilitats o projectes concrets, dóna *feedback* positiu i/o negatiu com element de desenvolupament professional i millora continuada.
- Transmet al seu equip una visió global sobre com l'entorn social, econòmic, etc. Afecten en la realitat actual i futura de l'entitat

COOPERACIÓ

Implica la intenció de col·laborar i cooperar amb altres, formar part d'un grup, treballar junts com oposat a fer-ho individualment o competitivament

Nivell 1. Mostra interès per treballar en equip

- Es responsabilitza de la seva feina perquè coneix les repercussions de treballar de forma interconnectada amb altres direccions (al contrari que treballar en departaments "estancs").
- Coneix el funcionament d'altres àrees més enllà de la pròpia.
- Mostra predisposició a col·laborar amb altres direccions.
- Posa a l'abast de la resta de direccions de l'entitat els serveis de la direcció de finances.

Nivell 2. Comparteix informació i es coordina amb l'equip

- Es coordina amb altres direccions de l'entitat, per garantir la consecució de l'objectiu comú.

- Comparteix informació amb altres membres de l'equip directiu i amb altres direccions de l'entitat.
- Transmet informació rellevant i escolta a les persones de l'equip.

Nivell 3. Valora idees i opinions d'altres membres de l'equip

- Valora l'experiència i reconeix les aportacions d'altres membres de l'entitat o de l'entorn sanitari.
- Sol·licita opinions o idees als altres a l'hora de prendre decisions o fer accions dintre del seu àmbit de responsabilitat.
- Involucra altres àrees/departaments en projectes o idees.

Nivell 4. Genera sinergies que afavoreixen a l'entitat

- Actua per desenvolupar un ambient de treball amistós, un bon clima i esperit de col·laboració, sense tenir en compte preferències personals.
- S'implica en les decisions globals de l'entitat davant tercers.
- Facilita la resolució de conflictes. Afronta els problemes que poden tenir conseqüències a futur per tal de resoldre'ls en benefici de l'entitat.

5.2.9. Trajectòria professional

Dins el marc global del projecte de "**Definició de les competències directives en l'entorn sanitari**" s'ha contemplat l'apartat de trajectòria professional com un aspecte més a tenir en compte en el rol directiu i que ha de contribuir a clarificar als diferents professionals del sector quines són les línies prioritàries a seguir per d'assumir el rol directiu desitjat.

La trajectòria professional està basada (sobretot en els projectes anteriors) en aspectes associats tant a la formació/capacitació ad hoc, com en activitats paral·leles a realitzar i el temps orientatiu per fer el seu desenvolupament de manera excel·lent.

Tanmateix la trajectòria professional del rol del director econòmic i financer es fa difícil basar-la en els tres elements anteriorment esmentats degut tant a la diferent procedència dels ocupants com per les distintes visions que es tenen sobre ella.

Malgrat aquesta disparitat a continuació s'analitzen els mínims requeriment a tenir en compte en un **perfil de rol del director econòmic i financer** en termes d'experiència i *know-how*.

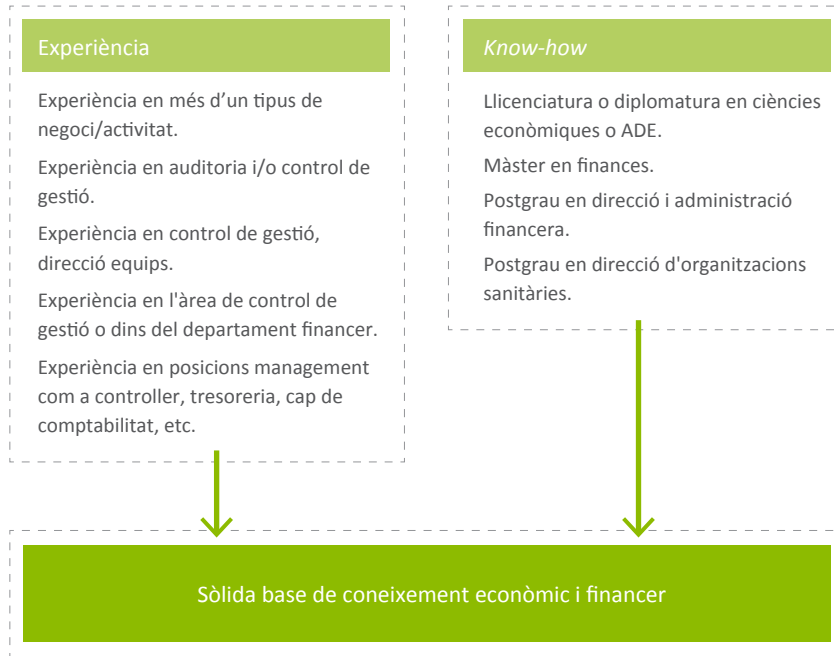
Experiència

- Experiència en més d'un tipus de negoci/activitat.
- Experiència en auditoria i/o control de gestió.
- Experiència en control de gestió, direcció equips.
- Experiència en l'àrea de control de gestió o dins del departament financer.
- Experiència en posicions *management* com a *controller*, tresoreria, cap de comptabilitat, etc.

Know-how

- Llicenciatura o diplomatura en ciències econòmiques o ADE.
- Màster en finances.
- Postgrau en direcció i administració financera.
- Postgrau en direcció d'organitzacions sanitàries.

Figura 21. Representació gràfica de del coneixement que sustenta l'experiència i el *know-how*.



Així mateix a continuació és resumeixen els principals comentaris qualitius extrets dels qüestionaris (annex II):

Experiència

- Entre 10 i 15 anys en gestió comercial, administrativa i comptable i financera.
- Entre 10 i 15 anys en càrrecs de responsabilitat.
- Mínim de 4 i 5 anys dins del sector públic i sanitari.
- Mínim 6 anys en un lloc similar.
- Entre 3 i 7 anys en l'àmbit econòmic i financer.

Trajectòria professional

- Director econòmic i financer, *controller*.
- Adjunt a direcció financera/gerència.
- Responsable en algun departament de l'àrea econòmica i financera.
- Cap de comptabilitat.
- Consultoria/auditoria.

Formació general i específica

- Formació general: Grau en l'àmbit de l'economia i l'empresa (empresarials, economia, etc.) i grau en ciències polítiques i de l'administració, itinerari gestió pública.
- Formació específica: Gestió pública/gestió sanitària/hisendes locals, comptabilitat pública i gestió pressupostària, gestió de recursos humans i habilitats directives i direcció i coordinació d'equips.

ANNEX I. Text de l'e-mail acompanyant els qüestionaris

a) E-mail direcció de recursos humans

Benvolgut, Benvolguda,

La Càtedra de Gestió, Direcció i Administració Sanitàries de la UAB farà enguany un estudi de competències directives dels directors de recursos humans del sistema sanitari català. Des del 2008 s'han elaborat tres estudis sobre competències directives, el primer de les direccions d'infermeria, el segon de les direccions mèdiques/assistencials i el tercer sobre les competències directives del gerents (pots demanar un exemplar dels llibres i te'ls remetrem en breu; també els pots consultar a l'enllaç: <http://www.catedradegestiosanitaria.uab.es/recerca/>)

Per tal de poder elaborar aquesta part, seria de gran interès per acabar de concretar la definició de les competències de les direccions de recursos humans, que contestis el qüestionari que adjuntem (Qüestionari Competències Dir RH.doc). El temps aproximat de resposta està al voltant dels 15 minuts. Ens interessa molt poder comptar amb la teva visió.

Preguem ens disculpis si ja has rebut aquesta enquesta per un altre mitjà. En cas que ja l'hagueu contestat, no cal que la torneu a enviar. Si encara no ho heu fet, us agrairíem que la responguéssiu abans del dia 25 de març. Quan la tinguis complimentada et preguem la retornis emplenada a l'adreça següent: recerca.cgdas@uab.cat.

Per finalitzar comentar-te que, igual com en els estudis anteriors, s'editarà un llibre en el que figuraran totes les persones que hagin participat. T'agraïm d'antuvi la teva col·laboració.

Molt cordialment,

Ricard Gutiérrez Martí

*Director Càtedra de Gestió, Direcció i Administració Sanitàries
Universitat Autònoma de Barcelona*

b) E-mail direcció econòmica i financera

Benvolgut, Benvolguda,

La Càtedra de Gestió, Direcció i Administració Sanitària farà enguany un estudi de competències directives dels directors econòmics i financers del sistema sanitari català. Des del 2008 s'han elaborat tres estudis sobre competències directives, el primer de les direccions d'infermeria, el segon de les direccions mèdiques/assistencials i el tercer sobre les competències directives del gerents (pots demanar un exemplar dels llibres i te'ls remetrem en breu; també els pots consultar a l'enllaç: <http://www.catedradegestiosanitaria.uab.es/recerca/>).

Per tal de poder elaborar aquesta part, seria de gran interès per acabar de concretar la definició de les competències de les direccions econòmiques i financeres, que contestis el qüestionari que adjuntem (Qüestionari Competències Dir EF.doc). El temps aproximat de resposta està al voltant dels 15 minuts.

Preguem ens disculpis si ja has rebut aquesta enquesta per un altre mitjà. En cas que ja l'hagueu contestat, no cal que la torneu a enviar. Si encara no ho heu fet, us agrairíem que la responguéssiu abans del 15 de març. Quan el tinguis complimentat et preguem el retornis emplenat a l'adreça següent: recerca.cgdas@uab.cat

Per finalitzar comentar-te que, igual com en els estudis anteriors, s'editarà un llibre en el que figuraran totes les persones que hagin participat. T'agraïm d'antuvi la teva col·laboració.

Molt cordialment,

Ricard Gutiérrez Martí

*Director Càtedra de Gestió, Direcció i Administració Sanitàries
Universitat Autònoma de Barcelona*

ANNEX II. Qüestionari sobre el perfil de competències

a) Qüestionari del perfil de competències del director de recursos humans

Aquest informe és privat i confidencial i per ús exclusiu de la Càtedra de Gestió, Direcció i Administració Sanitàries UAB.

Queda prohibida qualsevol forma de reproducció sense autorització escrita. Tots els drets reservats.

Aquest qüestionari ha estat dissenyat amb la finalitat de conèixer quin ha de ser el perfil del lloc del director de recursos humans des de diferents vessants:

- Coneixement i experiència necessària en el lloc.
- Competències específiques del lloc.

Per aquest motiu, et demanem la teva opinió en la complementació d'aquest qüestionari a fi i efecte d'ajudar-nos a definir el perfil més adient del lloc.

Aquestes dades s'analitzaran, conjuntament amb les obtingudes mitjançant altres eines, a efectes d'identificar el perfil de competències que defineix l'excel·lència en un lloc d'aquestes característiques.

Gràcies per la teva col·laboració.

Amb l'objectiu de poder analitzar tota informació rebuda des de les diferents opinions et demanem si us plau que complimentis els següents apartats que fan referència a l'entorn en el qual treballes:

L'organització pertany a l'ICS:

- Sí No

L'organització està composta per:

- | | |
|---|------------------------|
| <input type="checkbox"/> Hospital/Hospitals d'Aguts | Nombre de llits: _____ |
| <input type="checkbox"/> Hospital/Hospitals de Salut Mental | Nombre de llits: _____ |
| <input type="checkbox"/> Hospital/Hospitals Sociosanitari | Nombre de llits: _____ |
| <input type="checkbox"/> Un o més Centres d'Atenció Primària | |
| <input type="checkbox"/> Dispositius assistencials integrats
de base territorial | Nombre de llits: _____ |
| <input type="checkbox"/> Altres dispositius | Especificar: _____ |
| <input type="checkbox"/> Nombre de treballadors: _____ | |

MARC ORGANITZATIU

A continuació es recullen els principals àmbits de responsabilitat que poden tenir els directors de recursos humans, amb l'objectiu que serveixin com a base per ajudar a la clarificació del rol.

Funció estratègica

- **Desenvolupament de recursos humans:** Planificació i desenvolupament de recursos humans per tal de facilitar la millora professional i humana, desenvolupant les competències necessàries amb l'objectiu d'assolir els objectius del centre. Integra funcions com:

- Selecció.
- Avaluació.
- Formació.
- Comunicació interna.
- Definicions de perfils de competències.
- Descripcions de llocs de treball.
- **Desenvolupament del Pla d'Igualtat i Conciliació.**
- **Coordinar, com a membre de la direcció del centre,** les polítiques funcionals amb la resta de membres directius i acordar i decidir les polítiques que afectin a tot el centre.
- **Representar al centre davant les administracions.**

Funció consultora

- **Política retributiva:** Assessorar en la implantació de la política retributiva del centre, així com l'aplicació de les pràctiques associades.
- **Assessorar a gerència** en matèria de recursos humans i de negociació col·lectiva interna.

Funció tècnica

- **Administració de recursos humans:** Gestió administrativa de contractacions, nòmines, permisos, excedències i altres situacions administratives del personal.
- **Relacions laborals:** Desenvolupament i manteniment de les relacions amb els representants dels treballadors.

- **Organització i planificació:** Identificació i seguiment quantitatiu i qualitatiu dels llocs de treball de l'estructura organitzativa del centre.
- **Política retributiva:** Implantar la política retributiva del centre, així com l'aplicació de les pràctiques associades.
- **Salut laboral:** Vetllar perquè el centre garanteixi l'adequada protecció de la seguretat i la salut dels treballadors, implementant la política de prevenció de riscos laborals si s'escau.
- **Control pressupostari** de les despeses del departament/àrea i/o de tot el centre.
- **Dirigir i coordinar l'equip de recursos humans.**
- **Coordinar les relacions amb les assessories jurídiques.**
- **Vetllar pel desenvolupament i la retroalimentació dels sistemes propis de recursos humans.**

Aquestes funcions són generals i àmplies pel que poden no trobar-se recollides alguna/es derivades de la pròpia naturalesa del centre.

1. Ítems

Per cadascuna de les preguntes que es presenten a continuació, prioritza aquelles que es fan en major mesura en el lloc del director de recursos humans i escull **mínim 1 i màxim 2** respostes per pregunta marcant una **X** on correspongui.

1. Quina és l'aportació que ha de realitzar el director de recursos humans?

Aportar orientació i direcció estratègica	Definir objectius i estratègies que incideixin en el global o en una part significativa de l'entitat.	
Definir objectius i polítiques	Responsabilitzar-se sobre la definició d'objectius, pressupostos, plans, etc. basats en l'estratègia de l'hospital, àrea, unitat, etc.	
Aportar coneixement com expert i/o especialista	Aportar coneixements com a expert: donar suport altres en la seva tasca, amb els propis coneixements, o desenvolupar una tasca com a especialista.	
Aportar sistematització	Vetllar per la sistematització: la implantació i el compliment de procediments, normatives, sistemes de control de la gestió.	
Complir objectius	Dirigir la seva acció cap a la consecució d'objectius que afectin a tota o part de l'organització. Responsabilitat sobre l'evolució i abast d'objectius, plans, pressupostos, etc.	
Aportar informació	Responsabilitzar-se dels registres o aportar de forma sistematitzada informació, dades, incidències a altres persones/departaments per facilitar la seva activitat.	

2. Quin tipus d'interacció ha de tenir el director de recursos humans amb altres persones, dins o fora de l'entitat?

De servei	Facilitar el treball d'altres, atendre les demandes d'altres, subministrar informació a tercers, etc.	
De persuasió	Convèncer altres persones, negociar, aconseguir el suport d'altres, obtenir informació a través de tercers, etc.	
De col·laboració interna	Participar amb altres persones de l'organització en la realització de tasques, formar part d'un projecte, participar en un procés amb objectiu comú, etc.	
De col·laboració externa	Participar amb altres persones/entitats en la realització de tasques, formar part d'un projecte, participar en un procés amb objectiu comú, etc.	
De representació	Actuar en nom de l'entitat essent la imatge de la mateixa, en la seva relació amb administracions, associacions, entitats, actes, etc.	
De direcció	Organitzar, supervisar, dirigir, controlar el treball d'altres, conjuntar esforços cap a un objectiu, etc.	

3. *Quin és el tipus de direcció més habitual que ha d'exercir un director de recursos humans, en funció del tipus de treball i equip que gestiona?*

<i>Relacional</i>	Lectura de l'entorn i posicionar l'entitat segons amenaces i oportunitats externes: polítiques, del sistema sanitari, socials i ciutadanes.	
<i>Coordinació</i>	Participar amb altres. Integrar activitats del propi equip amb altres, sense un rol jeràrquic marcat.	
<i>Formació i desenvolupament</i>	Ensenyar i desenvolupar altres persones perquè realitzin el seu treball. Planificar i realitzar un seguiment del creixement professional de col·laboradors.	
<i>Supervisió</i>	Fixar i supervisar el treball d'altres, el compliment de procediments, normes i estàndards.	
<i>Orientació</i>	Definir objectius i pautes de referència, per orientar i motivar l'activitat de l'equip.	

4. A quin tipus de problema o dificultats s'enfronta prioritàriament el director de recursos humans?

<i>Pressions externes</i>	Urgència de terminis en relació al temps disponible (dedicació extra, escassetat de recursos, etc.).	
<i>Complexitat dels problemes</i>	Realització de tasques difícils, molt especialitzades. Treball amb problemes complexos i de gran varietat, que requereixen relacionar diferents variables, analitzar gran nombre de dades, informació ràpidament canviant.	
<i>Falta d'informació o dificultats de comunicació</i>	No disposar de les dades necessàries davant la presa de decisions, no tenir suficients recursos informàtics i operatives de treball clares, necessitat de comunicació amb altres àrees separades.	
<i>Necessitat constant de crear</i>	Crear coses noves, desenvolupar nous models, estar al dia, etc.	
<i>Vèncer les resistències</i>	Realitzar accions que són poc acceptades pels empleats (auditories, controls, mètodes i temps). Implementar canvis organitzatius.	

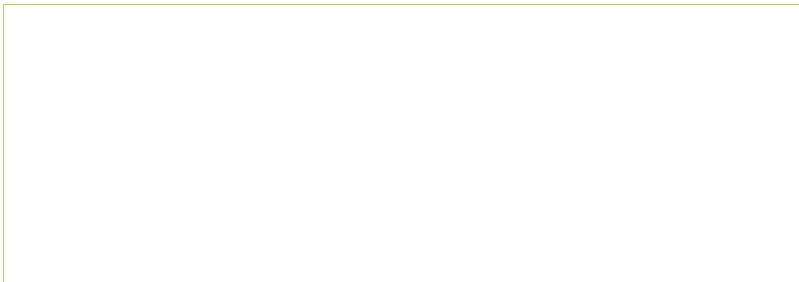
5. *Experiència mínima requerida per ocupar la posició de director de recursos humans (tant en termes de trajectòria com de temps).*



6. *Quina formació (general i específica) cal tenir per realitzar les funcions pròpies de director de recursos humans?*



7. *Des del teu punt de vista, quina seria la trajectòria professional prèvia que hauria de desenvolupar una persona per ocupar la posició de director de recursos humans?*



2. Competències

A continuació trobaràs l'última part del qüestionari, aquella que fa referència a les competències que són les característiques personals que ajuden a les persones a obtenir resultats satisfactoris en un lloc de treball, en funció de la cultura, els valors i l'estratègia de l'entitat.

Un perfil de competències és la relació de les competències que garanteixen un acompliment d'èxit en un lloc de treball determinat.

La metodologia de competències és una eina molt valuosa per seleccionar els millors professionals, formar-los per a una millor adequació als seus llocs i fomentar el seu creixement en l'entitat.

Per complimentar aquest apartat, si us plau tingues en compte els següents criteris:

1. Llegeix atentament la definició de les diferents competències que s'esmenten en el qüestionari.
2. En la columna *Requerida* marca amb una **X** (fins a un màxim de 10) aquelles competències que consideris que han de formar part del perfil de competències de director de recursos humans.
3. Un cop identificades les competències marcades en el punt anterior, selecciona a la columna *Importància* 3 competències que consideris molt importants i marca-les amb una **A** (**Alta**) i 5 que consideris d'importància moderada i marca-les amb una **M** (**Moderada**).
4. Considerem de importància alta aquelles competències imprescindibles en el perfil de director de recursos humans i, les d'importància moderada com les més desitjables.

COMPETÈNCIES	Requerida màx 10	Importància màx 3 A* i 5 M**
<p>Flexibilitat és l'habilitat d'adaptar-se i treballar eficaçment en diferents i variades situacions i amb persones o grups diversos. Suposa entendre i valorar postures diferents o punts de vista trobats, o bé adaptar el propi enfocament a mesura que la situació ho requereixi, o bé canviar o acceptar sense problemes els canvis en la pròpia entitat o en les responsabilitats del lloc.</p>		
<p>Autoconfiança és el convenciment que un és capaç de realitzar amb èxit una tasca o escollir l'enfocament adequat per realitzar un treball o resoldre un problema. Inclou mostrar confiança en les pròpies capacitats (per exemple, davant noves dificultats), decisions i opinions.</p>		
<p>Autocontrol és la capacitat de mantenir les pròpies emocions sota control i evitar reaccions negatives davant provocacions, oposició o hostilitat per part d'altres o quan es treballa en condicions d'estrès. Igualment, implica la resistència en condicions constants d'estrès.</p>		
<p>Integritat és actuar en consonància amb el que cadascú considera important. Inclou comunicar les intencions, idees i sentiments obertament i directament, i estar disposat a actuar honestament fins i tot en negociacions difícils amb agents externs.</p>		

*A: Alta o imprescindible | **M: Moderada o més desitjable

COMPETÈNCIES	Requerida màx 10	Importància màx 3 A* i 5 M**
<p>Identificació amb l'entitat és la capacitat i voluntat d'orientar els propis interessos i comportaments cap a les necessitats, prioritats i objectius de l'entitat. Suposa actuar de forma que s'aconsegueixin els objectius de l'hospital o se satisfacin les necessitats d'aquesta. Pot manifestar-se en posar la missió de l'entitat per davant de les preferències individuals.</p>		
<p>Orientació a l'assoliment és la preocupació per realitzar bé el treball o sobrepassar un estàndard. Els estàndards poden ser el propi rendiment en el passat (esforçar-se per superar-lo), una mesura objectiva (orientació a resultats), superar als altres (competitivitat), metes personals que un mateix s'ha marcat o coses que ningú ha realitzat abans (innovació). El fet de realitzar alguna cosa única i excepcional també indica orientació a l'assoliment.</p>		
<p>Iniciativa es refereix al següent: 1) La identificació d'un problema, obstacle o oportunitat i 2) Actuar a partir d'aquesta identificació per respondre a problemes i/o oportunitats actuals o futures. La Iniciativa s'ha d'entendre en el context de fer coses proactivament i no simplement pensar en accions futures.</p>		
<p>Orientació al client implica un desig d'ajudar o servir als clients, de satisfer les seves necessitats. Significa centrar-se en descobrir o satisfer les necessitats dels clients.</p>		

*A: Alta o imprescindible | **M: Moderada o més desitjable

COMPETÈNCIES	Requerida màx 10	Importància màx 3 A* i 5 M**
<p>Impacte i influència implica la intenció de persuadir, convèncer, influir o impressionar els altres perquè contribueixin a assolir els objectius propis. Està basat en el desig de causar un efecte específic en els altres, una impressió determinada o una actuació concreta quan es persegueix un objectiu.</p>		
<p>Desenvolupament de persones implica un esforç constant per millorar l'aprenentatge o el desenvolupament dels altres a partir d'una apropiada anàlisi de les seves necessitats i de l'organització. Se centra en l'interès per desenvolupar les persones, no en el de proporcionar formació.</p>		
<p>Direcció de persones implica la intenció de fer que altres persones actuïn segons els nostres desitjos utilitzant apropiadament i adequadament el poder personal o l'autoritat que el lloc ens confereix. Inclou el "dir als altres el que han de fer".</p>		
<p>Lideratge suposa la intenció d'assumir el rol de líder d'un grup o equip de treball. Implica el desig de guiar els altres. El lideratge acostuma a estar, però no està sempre, associat a posicions que tenen una autoritat formal. S'ha de considerar "l'equip" en sentit ampli com qualsevol grup en què la persona assumeix el paper de líder. S'ha de contrastar amb la competència de "treball en equip i cooperació".</p>		

*A: Alta o imprescindible | **M: Moderada o més desitjable

COMPETÈNCIES	Requerida màx 10	Importància màx 3 A* i 5 M**
<p>Treball en equip i cooperació implica la intenció de col·laboració i cooperació amb altres, formar part d'un grup, treballar junts, com a opositat a fer-ho individualment o competitivament. Perquè aquesta competència sigui efectiva, la intenció ha de ser genuïna. Pot considerar-se sempre que l'ocupant del lloc sigui membre d'un grup que funcioni com un equip. "equip", com en el cas de "lideratge", es defineix de forma àmplia com un grup de persones que treballa en processos, tasques o objectius compartits.</p>		
<p>Visió global i de sector. Suposa la capacitat de vincular la pròpia activitat amb una visió de conjunt quant al sector i la seva relació amb l'entorn, així com la voluntat d'adquirir de forma constant majors coneixements del sector per enriquir la pròpia activitat professional i aportar valor a altres (client, entitat, subordinats, etc.).</p>		
<p>Comprensió interpersonal implica voler entendre els altres. És l'habilitat per escoltar, entendre correctament els pensaments, sentiments o preocupacions dels altres encara que no s'expressen verbalment o s'expressen parcialment. Aquesta competència mesura la creixent complexitat i profunditat que suposa entendre els altres; pot també incloure la sensibilitat intercultural.</p>		

*A: Alta o imprescindible | **M: Moderada o més desitjable

COMPETÈNCIES	Requerida màx 10	Importància màx 3 A* i 5 M**
<p><i>Coneixement de l'entorn</i> és la capacitat per comprendre i interpretar les relacions de poder en la pròpia entitat o en altres entorns (clients, proveïdors, etc.). Això implica una capacitat d'identificar tant a aquelles persones que prenen les decisions com aquelles altres que poden influir sobre les anteriors; així mateix, significa ser capaç de preveure com els nous esdeveniments o situacions afectaran les persones i grups dins de l'entitat.</p>		
<p><i>Desenvolupament d'interrelacions</i> consisteix en actuar per establir i mantenir relacions cordials, recíproques i càlides o xarxes de contacte amb diferents persones.</p>		
<p><i>Recerca d'informació</i> és la inquietud i la curiositat constant per saber més sobre coses, fets o persones. Implica buscar informació més enllà de les preguntes rutinàries o de que es requereix en el lloc. Pot implicar furgar o demanar una informació concreta, resoldre discrepàncies fent una sèrie de preguntes, o buscar informació variada sense un objectiu concret, que pugui ser útil en el futur.</p>		

*A: Alta o imprescindible | **M: Moderada o més desitjable

*b) Qüestionari del perfil de competències del director econòmic i
financer*

Aquest informe és privat i confidencial i per ús exclusiu de la Càtedra de Gestió, Direcció i Administració Sanitàries UAB.

Queda prohibida qualsevol forma de reproducció sense autorització escrita. Tots els drets reservats.

Aquest qüestionari ha estat dissenyat amb la finalitat de conèixer quin ha de ser el perfil del lloc del director econòmic i financer des de diferents vessants:

- Coneixement i experiència necessària en el lloc.
- Competències específiques del lloc.

Per aquest motiu, et demanem la teva opinió en la complementació d'aquest qüestionari a fi i efecte d'ajudar-nos a definir el perfil més adient del lloc.

Aquestes dades s'analitzaran, conjuntament amb les obtingudes mitjançant altres eines, a efectes d'identificar el perfil de competències que defineix l'excel·lència en un lloc d'aquestes característiques.

Gràcies per la teva col·laboració.

Amb l'objectiu de poder analitzar tota informació rebuda des de les diferents opinions et demanem si us plau que complimentis els següents apartats que fan referència a l'entorn en el qual treballes:

L'organització pertany a l'ICS:

- Sí No

L'organització està composta per:

- | | |
|--|------------------------|
| <input type="checkbox"/> Hospital/Hospitals d'Aguts | Nombre de llits: _____ |
| <input type="checkbox"/> Hospital/Hospitals de Salut Mental | Nombre de llits: _____ |
| <input type="checkbox"/> Hospital/Hospitals Sociosanitari | Nombre de llits: _____ |
| <input type="checkbox"/> Un o més Centres d'Atenció Primària | |
| <input type="checkbox"/> Dispositius assistencials integrats de base territorial | Nombre de llits: _____ |
| <input type="checkbox"/> Altres dispositius | Especificar: _____ |
| <input type="checkbox"/> Nombre de treballadors: _____ | |

MARC ORGANITZATIU

A continuació es recullen els principals àmbits de responsabilitat que poden tenir els directors econòmics i financers, amb l'objectiu que serveixin com a base per ajudar a la clarificació del rol.

- **Seguiment, supervisió dels tancaments comptables** i de tota la informació comptable relacionada:
 - Tresoreria
 - Facturació
 - Gestió de proveïdors
 - Fiscalitat

- **Planificació i coordinació del pressupost anual:** Anàlisi de dades econòmiques dels darrers exercicis i actuals per establir criteris de planificació pressupostària de l'any següent, tenint en compte aprovisionaments i previsions d'activitat sanitària i de facturació.
- **Seguiment del pressupost:** Control i seguiment del pressupost aprovat, duent a terme el control econòmic d'ingressos i despeses, així com dels costos dels productes i serveis.
- **Inversions:** Planificació i control del Pla d'Inversions.
- **Gestió immobiliària:** Gestió i coordinació del patrimoni immobiliari del centre.
- **Serveis generals:** Control i avaluació del compliment dels contractes vigents.
- **Compres i magatzem:** Selecció i supervisió dels proveïdors, del material subministrat i de la seva distribució al centre.
- **Coordinar, com a membre de la direcció del centre,** les polítiques funcionals amb la resta de membres directius i acordar i decidir les polítiques que afectin a tot el centre.
- **Reportar i justificar/explicar** aquella informació requerida per les diferents administracions o altres entitats.
- **Dirigir i coordinar l'equip de recursos econòmics i financers.**
- **Assessorar en matèria econòmico-financera** a la resta de l'organització.
- **Donar suport a recursos humans** en la negociació de convenis.

- **Concertar o donar suport en les diferents negociacions dels concerts** amb CatSalut, mútues, etc.
- **Relació amb entitats financeres** per negociar pòlisses, línies de crèdit, etc.
- **Buscar alternatives de negoci** per incrementar els ingressos i reduir costos.
- **Vetllar per la implementació dels processos administratius.**

Aquestes funcions són generals i àmplies pel que poden no trobar-se recollides alguna/es derivades de la pròpia naturalesa del centre.

1. Ítems

Per cadascuna de les preguntes que es presenten a continuació, prioritza aquelles que es fan en major mesura en el lloc del director econòmic i financer i escull **mínim 1** i **màxim 2** respostes per pregunta marcant una **X** on correspongui.

1. Quina és l'aportació que ha de realitzar el director econòmic i financer?

Aportar orientació i direcció estratègica	Definir objectius i estratègies que incideixin en el global o en una part significativa de l'entitat.	
Definir objectius i polítiques	Responsabilitzar-se sobre la definició d'objectius, pressupostos, plans, etc. basats en l'estratègia de l'hospital, àrea, unitat, etc.	
Aportar coneixement com expert i/o especialista	Aportar coneixements com a expert: donar suport altres en la seva tasca, amb els propis coneixements, o desenvolupar una tasca com a especialista.	
Aportar sistematització	Vetllar per la sistematització: la implantació i el compliment de procediments, normatives, sistemes de control de la gestió.	
Complir objectius	Dirigir la seva acció cap a la consecució d'objectius que afectin a tota o part de l'organització. Responsabilitat sobre l'evolució i abast d'objectius, plans, pressupostos, etc.	
Aportar informació	Responsabilitzar-se dels registres o aportar de forma sistematitzada informació, dades, incidències a altres persones/departaments per facilitar la seva activitat.	

2. *Quin tipus d'interacció ha de tenir el director econòmic i financer amb altres persones, dins o fora de l'entitat?*

<i>De servei</i>	Facilitar el treball d'altres, atendre les demandes d'altres, subministrar informació a tercers, etc.	
<i>De persuasió</i>	Convèncer altres persones, negociar, aconseguir el suport d'altres, obtenir informació a través de tercers, etc.	
<i>De col·laboració interna</i>	Participar amb altres persones de l'organització en la realització de tasques, formar part d'un projecte, participar en un procés amb objectiu comú, etc.	
<i>De col·laboració externa</i>	Participar amb altres persones/entitats en la realització de tasques, formar part d'un projecte, participar e un procés amb objectiu comú, etc.	
<i>De representació</i>	Actuar en nom de l'entitat essent la imatge de la mateixa, en la seva relació amb administracions, associacions, entitats, actes, etc.	
<i>De direcció</i>	Organitzar, supervisar, dirigir, controlar el treball d'altres, conjuntar esforços cap a un objectiu, etc.	


3. Quin és el tipus de direcció més habitual que ha d'exercir un director econòmic i financer, en funció del tipus de treball i equip que gestiona?

Relacional	Lectura de l'entorn i posicionar l'entitat segons amenaces i oportunitats externes: polítiques, del sistema sanitari, socials i ciutadanes.	
Coordinació	Participar amb altres. Integrar activitats del propi equip amb altres, sense un rol jeràrquic marcat.	
Formació i desenvolupament	Ensenyar i desenvolupar altres persones perquè realitzin el seu treball. Planificar i realitzar un seguiment del creixement professional de col·laboradors.	
Supervisió	Fixar i supervisar el treball d'altres, el compliment de procediments, normes i estàndards.	
Orientació	Definir objectius i pautes de referència, per orientar i motivar l'activitat de l'equip.	

4. A quin tipus de problema o dificultats s'enfronta prioritàriament el director econòmic i financer?

<i>Pressions externes</i>	Urgència de terminis en relació al temps disponible (dedicació extra, escassetat de recursos, etc.)	
<i>Complexitat dels problemes</i>	Realització de tasques difícils, molt especialitzades. Treball amb problemes complexos i de gran varietat, que requereixen relacionar diferents variables, analitzar gran nombre de dades, informació ràpidament canviant.	
<i>Falta d'informació o dificultats de comunicació</i>	No disposar de les dades necessàries davant la presa de decisions, no tenir suficients recursos informàtics i operatives de treball clares, necessitat de comunicació amb altres àrees separades.	
<i>Necessitat constant de crear</i>	Crear coses noves, desenvolupar nous models, estar al dia, etc.	
<i>Vèncer les resistències</i>	Realitzar accions que són poc acceptades pels empleats (auditories, controls, mètodes i temps). Implementar canvis organitzatius.	

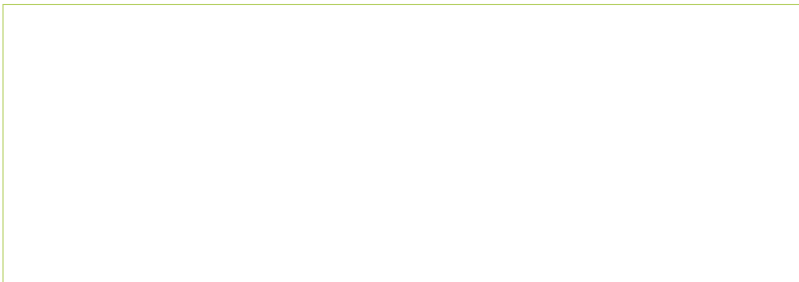
5. *Experiència mínima requerida per ocupar la posició de director econòmic i financer (tant en termes de trajectòria com de temps).*



6. *Quina formació (general i específica) cal tenir per realitzar les funcions pròpies de director econòmic i financer?*



7. *Des del teu punt de vista, quina seria la trajectòria professional prèvia que hauria de desenvolupar una persona per ocupar la posició de director econòmic i financer?*



2. Competències

A continuació trobaràs l'última part del qüestionari, aquella que fa referència a les competències que són les característiques personals que ajuden a les persones a obtenir resultats satisfactoris en un lloc de treball, en funció de la cultura, els valors i l'estratègia de l'entitat.

Un perfil de competències és la relació de les competències que garanteixen un acompliment d'èxit en un lloc de treball determinat.

La metodologia de competències és una eina molt valuosa per seleccionar els millors professionals, formar-los per a una millor adequació als seus llocs i fomentar el seu creixement en l'entitat.

Per complimentar aquest apartat, si us plau tingues en compte els següents criteris:

1. Llegeix atentament la definició de les diferents competències que s'esmenten en el qüestionari.
2. En la columna *Requerida* marca amb una **X** (fins a un màxim de 10) aquelles competències que consideris que han de formar part del perfil de competències de director de recursos humans.
3. Un cop identificades les competències marcades en el punt anterior, selecciona a la columna *Importància* 3 competències que consideris molt importants i marca-les amb una **A (Alta)** i 5 que consideris d'importància moderada i marca-les amb una **M (Moderada)**.
4. Considerem de importància alta aquelles competències imprescindibles en el perfil de director de recursos humans i, les d'importància moderada com les més desitjables.

COMPETÈNCIES	Requerida màx 10	Importància màx 3 A* i 5 M**
<p>Flexibilitat és l'habilitat d'adaptar-se i treballar eficaçment en diferents i variades situacions i amb persones o grups diversos. Suposa entendre i valorar postures diferents o punts de vista trobats, o bé adaptar el propi enfocament a mesura que la situació ho requereixi, o bé canviar o acceptar sense problemes els canvis en la pròpia entitat o en les responsabilitats del lloc.</p>		
<p>Autoconfiança és el convenciment que un és capaç de realitzar amb èxit una tasca o escollir l'enfocament adequat per realitzar un treball o resoldre un problema. Inclou mostrar confiança en les pròpies capacitats (per exemple, davant noves dificultats), decisions i opinions.</p>		
<p>Autocontrol és la capacitat de mantenir les pròpies emocions sota control i evitar reaccions negatives davant provocacions, oposició o hostilitat per part d'altres o quan es treballa en condicions d'estrès. Igualment, implica la resistència en condicions constants d'estrès.</p>		
<p>Integritat és actuar en consonància amb el que cadascú considera important. Inclou comunicar les intencions, idees i sentiments obertament i directament, i estar disposat a actuar honestament fins i tot en negociacions difícils amb agents externs.</p>		

*A: Alta o imprescindible | **M: Moderada o més desitjable

COMPETÈNCIES	Requerida màx 10	Importància màx 3 A* i 5 M**
<p>Identificació amb l'entitat és la capacitat i voluntat d'orientar els propis interessos i comportaments cap a les necessitats, prioritats i objectius de l'entitat. Suposa actuar de forma que s'aconsegueixin els objectius de l'hospital o se satisfacin les necessitats d'aquesta. Pot manifestar-se en posar la missió de l'entitat per davant de les preferències individuals.</p>		
<p>Orientació a l'assoliment és la preocupació per realitzar bé el treball o sobrepassar un estàndard. Els estàndards poden ser el propi rendiment en el passat (esforçar-se per superar-lo), una mesura objectiva (orientació a resultats), superar als altres (competitivitat), metes personals que un mateix s'ha marcat o coses que ningú ha realitzat abans (innovació). El fet de realitzar alguna cosa única i excepcional també indica orientació a l'assoliment.</p>		
<p>Iniciativa es refereix al següent: 1) La identificació d'un problema, obstacle o oportunitat i 2) Actuar a partir d'aquesta identificació per respondre a problemes i/o oportunitats actuals o futures. La Iniciativa s'ha d'entendre en el context de fer coses proactivament i no simplement pensar en accions futures.</p>		
<p>Orientació al client implica un desig d'ajudar o servir als clients, de satisfer les seves necessitats. Significa centrar-se en descobrir o satisfer les necessitats dels clients.</p>		

*A: Alta o imprescindible | **M: Moderada o més desitjable

COMPETÈNCIES	Requerida màx 10	Importància màx 3 A* i 5 M**
<p>Impacte i influència implica la intenció de persuadir, convèncer, influir o impressionar els altres perquè contribueixin a assolir els objectius propis. Està basat en el desig de causar un efecte específic en els altres, una impressió determinada o una actuació concreta quan es persegueix un objectiu.</p>		
<p>Desenvolupament de persones implica un esforç constant per millorar l'aprenentatge o el desenvolupament dels altres a partir d'una apropiada anàlisi de les seves necessitats i de l'organització. Se centra en l'interès per desenvolupar les persones, no en el de proporcionar formació.</p>		
<p>Direcció de persones implica la intenció de fer que altres persones actuïn segons els nostres desitjos utilitzant apropiadament i adequadament el poder personal o l'autoritat que el lloc ens confereix. Inclou el "dir als altres el que han de fer".</p>		
<p>Lideratge suposa la intenció d'assumir el rol de líder d'un grup o equip de treball. Implica el desig de guiar els altres. El lideratge acostuma a estar, però no està sempre, associat a posicions que tenen una autoritat formal. S'ha de considerar "l'equip" en sentit ampli com qualsevol grup en què la persona assumeix el paper de líder. S'ha de contrastar amb la competència de "treball en equip i cooperació".</p>		

*A: Alta o imprescindible | **M: Moderada o més desitjable

COMPETÈNCIES	Requerida màx 10	Importància màx 3 A* i 5 M**
<p>Treball en equip i cooperació implica la intenció de col·laboració i cooperació amb altres, formar part d'un grup, treballar junts, com a oposat a fer-ho individualment o competitivament. Perquè aquesta competència sigui efectiva, la intenció ha de ser genuïna. Pot considerar-se sempre que l'ocupant del lloc sigui membre d'un grup que funcioni com un equip. "equip", com en el cas de "lideratge", es defineix de forma àmplia com un grup de persones que treballa en processos, tasques o objectius compartits.</p>		
<p>Visió global i de sector. Suposa la capacitat de vincular la pròpia activitat amb una visió de conjunt quant al sector i la seva relació amb l'entorn, així com la voluntat d'adquirir de forma constant majors coneixements del sector per enriquir la pròpia activitat professional i aportar valor a altres (client, entitat, subordinats, etc.).</p>		
<p>Comprensió interpersonal implica voler entendre els altres. És l'habilitat per escoltar, entendre correctament els pensaments, sentiments o preocupacions dels altres encara que no s'expressen verbalment o s'expressen parcialment. Aquesta competència mesura la creixent complexitat i profunditat que suposa entendre els altres; pot també incloure la sensibilitat intercultural.</p>		

*A: Alta o imprescindible | **M: Moderada o més desitjable

COMPETÈNCIES	Requerida màx 10	Importància màx 3 A* i 5 M**
<p><i>Coneixement de l'entorn</i> és la capacitat per comprendre i interpretar les relacions de poder en la pròpia entitat o en altres entorns (clients, proveïdors, etc.). Això implica una capacitat d'identificar tant a aquelles persones que prenen les decisions com aquelles altres que poden influir sobre les anteriors; així mateix, significa ser capaç de preveure com els nous esdeveniments o situacions afectaran les persones i grups dins de l'entitat.</p>		
<p><i>Desenvolupament d'interrelacions</i> consisteix en actuar per establir i mantenir relacions cordials, recíproques i càlides o xarxes de contacte amb diferents persones.</p>		
<p><i>Recerca d'informació</i> és la inquietud i la curiositat constant per saber més sobre coses, fets o persones. Implica buscar informació més enllà de les preguntes rutinàries o de que es requereix en el lloc. Pot implicar furgar o demanar una informació concreta, resoldre discrepàncies fent una sèrie de preguntes, o buscar informació variada sense un objectiu concret, que pugui ser útil en el futur.</p>		

*A: Alta o imprescindible | **M: Moderada o més desitjable

ANNEX III. Resultats quantitatius de l'enquesta

a) Resultats quantitatius de l'enquesta del director de recursos humans

Figura 22. Quina és l'aportació que ha de realitzar el director de recursos humans?

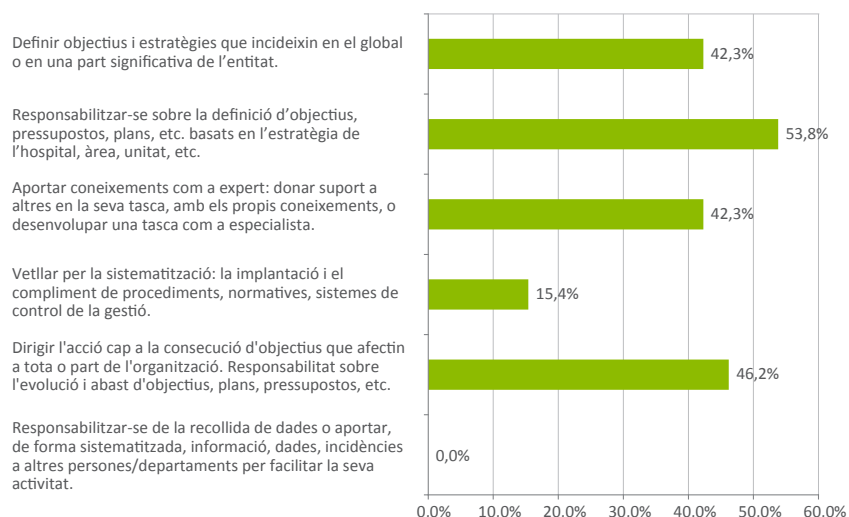


Figura 23. Quin tipus d'interacció ha de tenir el director de recursos humans amb altres persones, dins o fora de l'entitat?

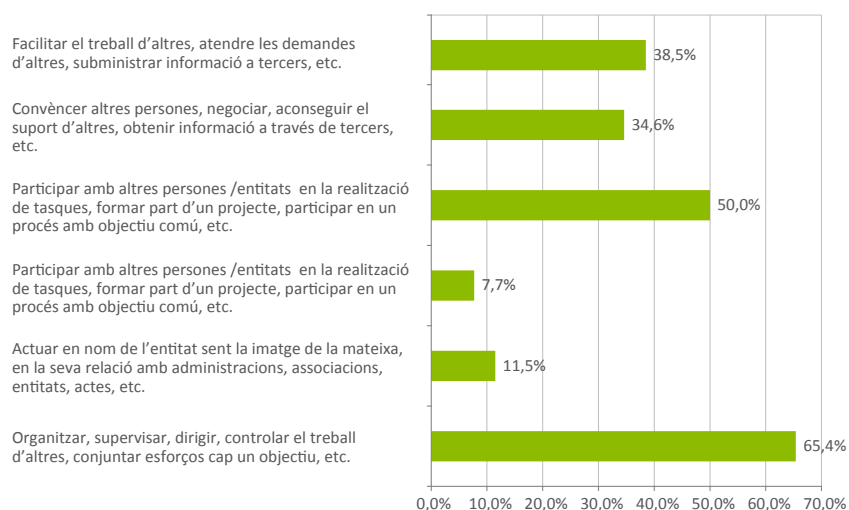


Figura 24. Quin és el tipus de direcció més habitual que s'ha d'exercir un director de recursos humans, en funció del tipus de treball i equip que gestiona?

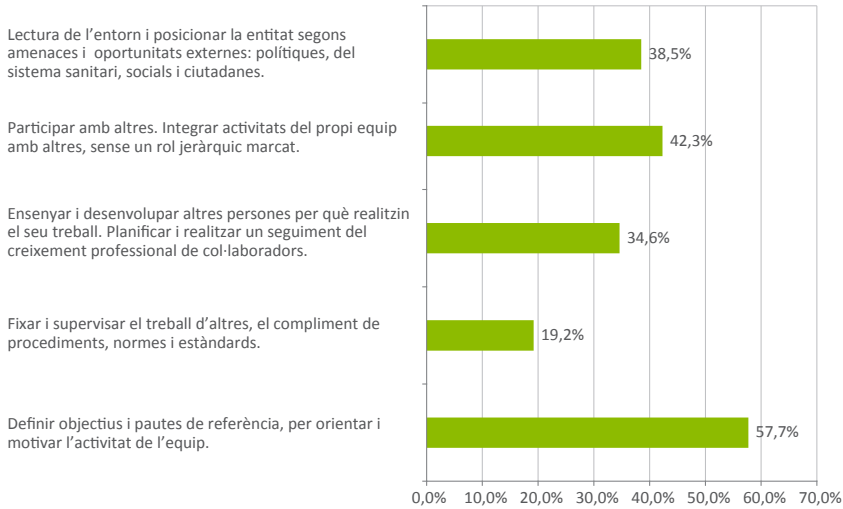


Figura 25. A quin tipus de problema o dificultats s'enfronta prioritàriament el director de recursos humans?

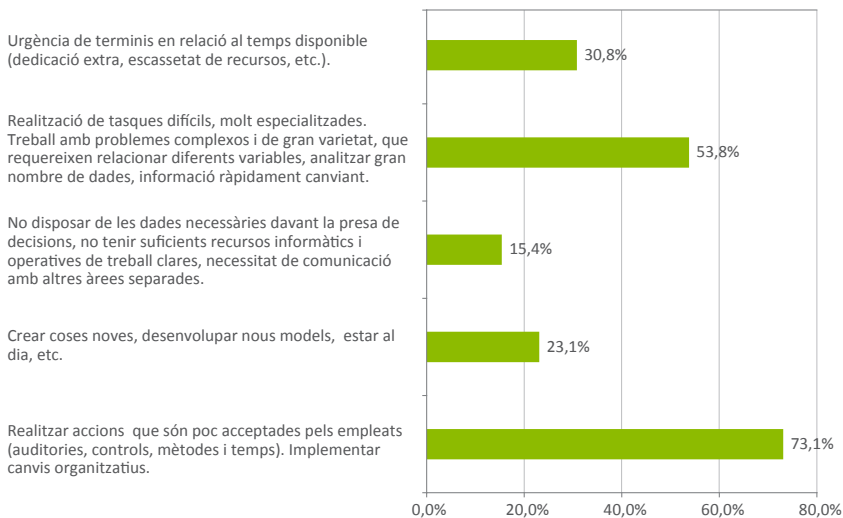
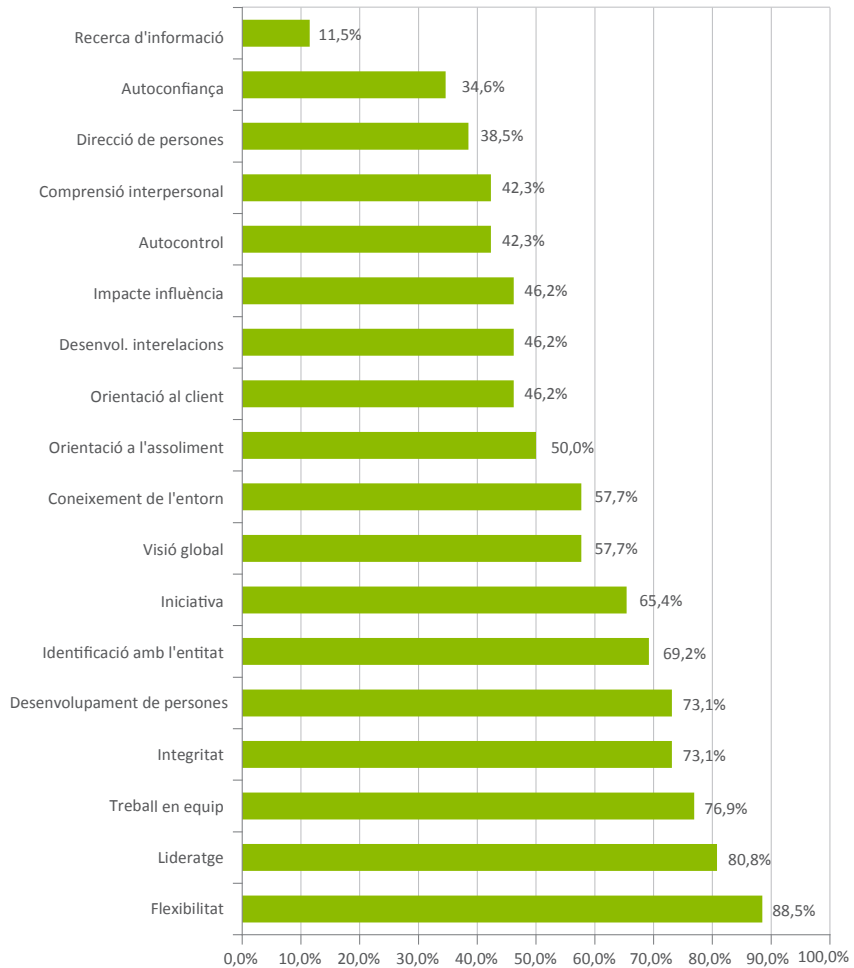


Figura 26. Frequència de les competències seleccionades. Direcció recursos humans.



b) Resultats quantitatius de l'enquesta del director econòmic i financer

Figura 27. Quina és l'aportació que ha de realitzar el director econòmic i financer?

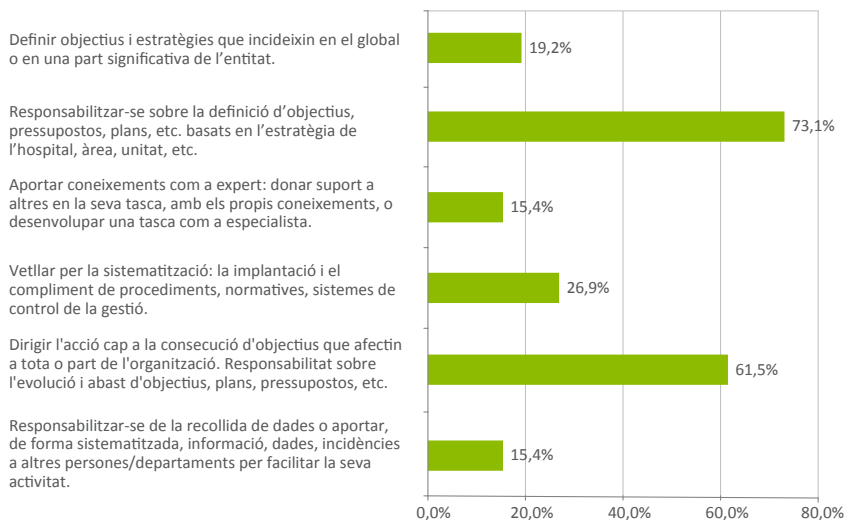


Figura 28. Quin tipus d'interacció ha de tenir el director econòmic i financer amb altres persones, dins o fora de l'entitat?

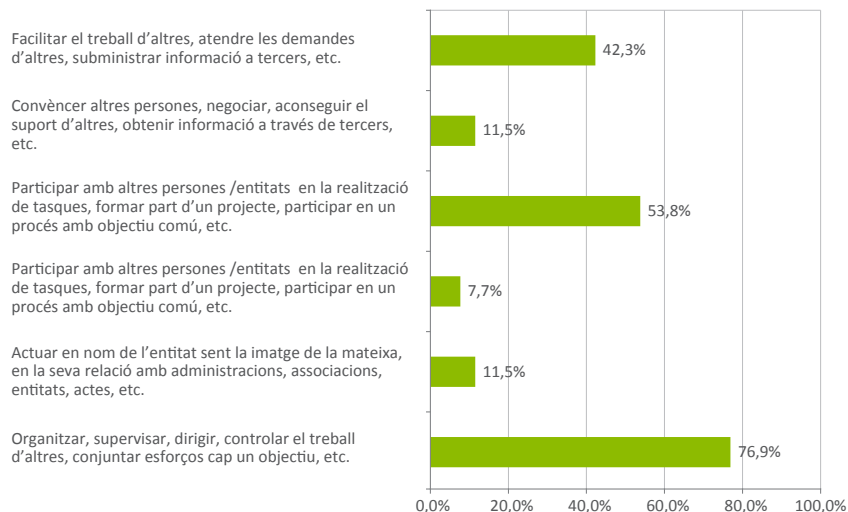


Figura 29. Quin és el tipus de direcció més habitual que ha d'exercir un director econòmic i financer, en funció del tipus de treball i equip que gestiona?

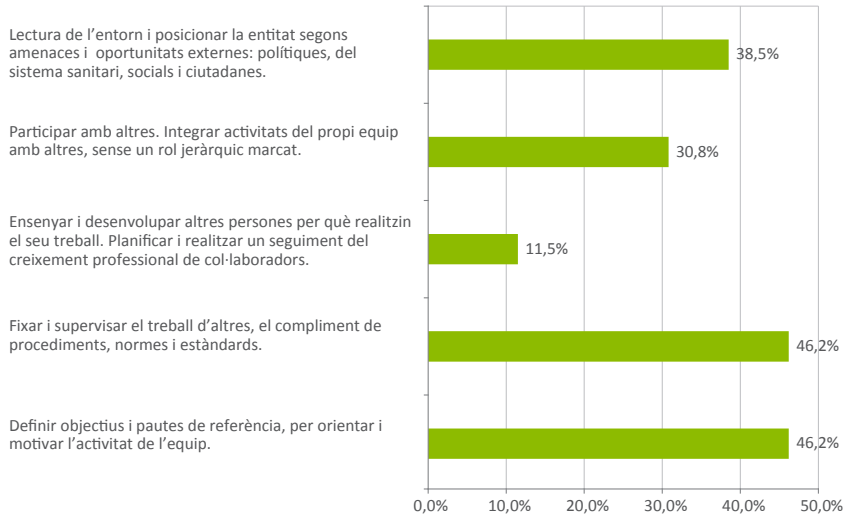


Figura 30. A quin tipus de problema o dificultats s'enfronta prioritàriament el director econòmic i financer?

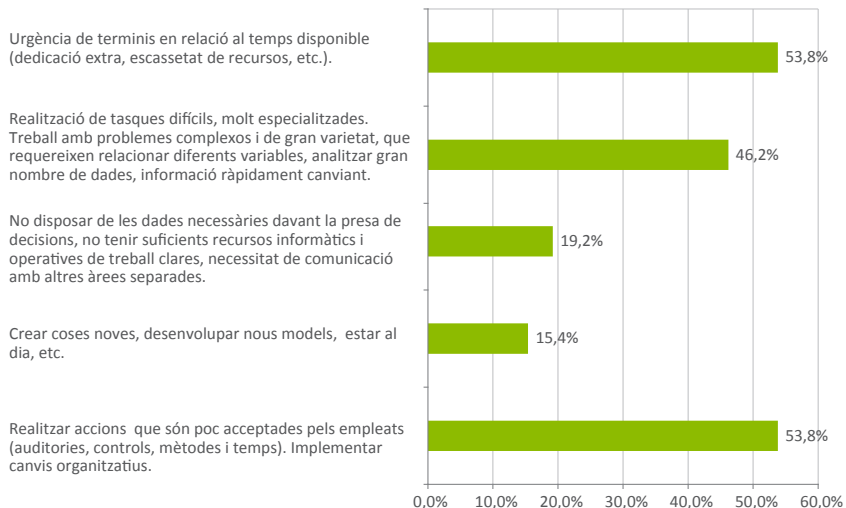
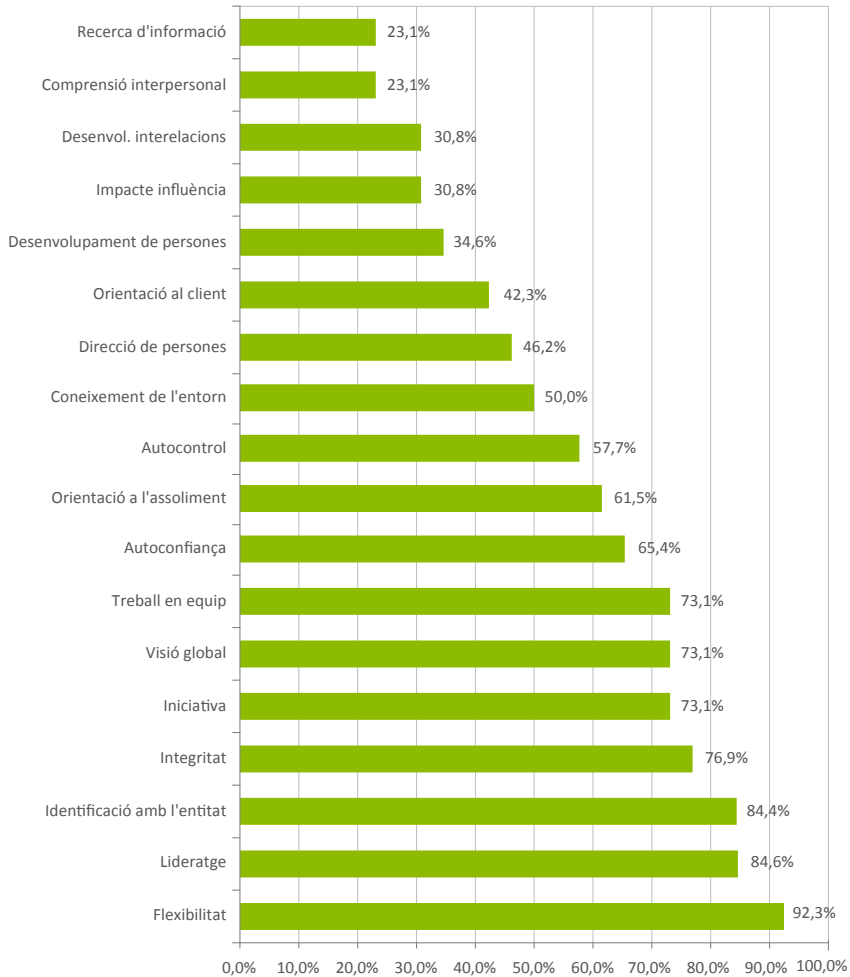


Figura 31. Freqüència de les competències seleccionades. Direcció econòmica i financera.



ANNEX IV. Qüestionaris de validació del perfil de competències

a) Qüestionari de validació de l'entorn, les bases funcionals i organitzatives i les competències directives en el sistema de salut de Catalunya del director de recursos humans

Aquesta eina ha estat dissenyada amb la finalitat de validar l'anàlisi de l'entorn i la proposta de perfil del director de recursos humans del sistema sanitari català i a partir de la informació extreta de:

- Panell d'experts amb experiència i coneixedors del lloc a analitzar.
- *Benchmarking* amb les bases de dades d'HayGroup.
- Respostes als qüestionaris enviats a un col·lectiu heterogeni de gerents de diferents centres coneixedors del lloc.

El document que té a les seves mans està estructurat en tres apartats:

1. Anàlisi de l'entorn
2. Bases organitzatives i funcionals
3. Perfil de competències

Per cada apartat et demanem el grau d'acord i comentaris (molt d'acord o d'acord al text que presentem). Exemple:

Opinió	Canvis entorn
<input type="checkbox"/> Molt d'acord <input type="checkbox"/> D'acord <i>(Marcar aquí el grau d'acord)</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Aplicació del nou model sanitari que afecta a la cobertura universal i al finançament.▪ Canvi d'una descentralització a una centralització amb conseqüent pèrdua d'autonomia per part dels centres.▪ Retall pressupostari important en sanitat.
Comentaris	<i>En aquest apartat hi podreu escriure comentaris relatius al text de més amunt.</i>

1. Anàlisi de l'entorn

A continuació es presenta una síntesi dels canvis en l'entorn, les barres i les oportunitats pel desenvolupament del rol.

Opinió	Canvis entorn
<input type="checkbox"/> Molt d'acord <input type="checkbox"/> D'acord	<ul style="list-style-type: none">▪ Aplicació del nou model sanitari que afecta a la cobertura universal i al finançament.▪ Canvi d'una descentralització a una centralització amb conseqüent pèrdua d'autonomia per part dels centres.▪ Retall pressupostari important en sanitat.
Comentaris	

Opinió	Barreres al desenvolupament del rol
<input type="checkbox"/> Molt d'acord <input type="checkbox"/> D'acord	<ul style="list-style-type: none">▪ Context socioeconòmic ambigu incert.▪ Entorn legal complex per desenvolupar el rol.▪ Interacció amb diferents rols amb un nivell de maduresa professional i formació elevat.▪ Rol del director de recursos humans amb una definició poc clara (límits de les funcions, responsabilitats, etc.).▪ Els diferents col·lectius mostren una parcel·lació històrica sobre les responsabilitats de la gestió de persones.▪ Manca d'assumpció del rol de gestió de persones per part dels comandaments.
Comentaris	

Opinió	Oportunitats pel desenvolupament del rol
<input type="checkbox"/> Molt d'acord <input type="checkbox"/> D'acord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorporar el desenvolupament de competències, en la formació de post-grau en matèria de gestió de persones. ▪ Fomentar la realització de pràctiques professionals en la formació de post-graus que contribueixi al desenvolupament de les competències pròpies d'aquest rol. ▪ Incrementar la visió global del sector i del centre per adquirir un rol més estratègic. ▪ Incorporar en les decisions estratègiques la gestió de les persones en matèria de talent, polítiques de promocions, plans de carrera, mobilitat, etc.
Comentaris	

2. Bases organitzatives i funcionals del director de recursos humans

2.1. Bases organitzatives

Opinió	1. Aportació del lloc a l'organització
<input type="checkbox"/> Molt d'acord <input type="checkbox"/> D'acord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La posició del rol de director de recursos humans ha d'aportar bàsicament definició i assoliment d'objectius i polítiques, orientació i direcció estratègica i coneixement com a expert.
Comentaris	

Opinió	2. Interacció del lloc amb altres col·lectius dintre o fora de l'entitat
<input type="checkbox"/> Molt d'acord <input type="checkbox"/> D'acord	<ul style="list-style-type: none">▪ La interacció del rol del director de recursos humans és prioritàriament directiva la qual cosa vol dir que ha d'organitzar, supervisar, dirigir i controlar el treball d'altres amb la finalitat que s'assoleixin entre tots els objectius comuns però també amb grans dosis de col·laboració interna i persuasió en moltes de les seves interaccions de servei cap als altres.▪ Així mateix el titular del rol també ha d'exercir una funció externa de representació de l'entitat davant administracions, associacions, etc. aportant la millor imatge de la mateixa
Comentaris	

Opinió	3. Tipologia de direcció que habitualment exerceix el lloc en funció de les característiques del treball i de l'equip que gestiona
<input type="checkbox"/> Molt d'acord <input type="checkbox"/> D'acord	<ul style="list-style-type: none">▪ La tipologia de direcció que exerceix el director de recursos humans és clarament orientativa i de coordinació, ja que ha de definir objectius i pautes de referència per orientar l'equip amb la finalitat que aquests entenguin i interioritzin les principals línies a seguir i actuïn en conseqüència en les accions/activitats dels seus rols.▪ És destacable el desenvolupament d'altres persones per a que realitzin el seu treball i el seguiment del creixement professional.
Comentaris	

Opinió	4. Principals problemes o dificultats a afrontar
<input type="checkbox"/> Molt d'acord <input type="checkbox"/> D'acord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Els principals problemes que ha d'afrontar el director de recursos humans en el seu rol i tenint en compte la situació actual del sector se centren bàsicament en vèncer les resistències dels empleats a l'hora d'implementar canvis organitzatius.
Comentaris	

2.2. Bases funcionals

Opinió	Funció estratègica
<input type="checkbox"/> D'acord <input type="checkbox"/> Desacord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolupament de persones: Planificació i desenvolupament de recursos humans per tal de facilitar la millora professional i humana, desenvolupant les competències necessàries amb l'objectiu d'assolir els objectius del centre. Integra funcions com descripcions de llocs de treball, definicions de perfils de competències, selecció, avaluació de persones, formació continuada i comunicació interna.
<input type="checkbox"/> D'acord <input type="checkbox"/> Desacord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolupament del Pla d'Igualtat i Conciliació.
<input type="checkbox"/> D'acord <input type="checkbox"/> Desacord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Política retributiva: Definir la política retributiva del centre, així com l'aplicació de les pràctiques associades.
<input type="checkbox"/> D'acord <input type="checkbox"/> Desacord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinar, com a membre de la direcció del centre, les polítiques funcionals amb la resta de membres directius i acordar i decidir les polítiques que afectin a totes les persones del centre.

<input type="checkbox"/> D'acord <input type="checkbox"/> Desacord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Representar al centre davant d'altres institucions i de l'administració.
Funcions que falten	

Opinió	Funció consultora
<input type="checkbox"/> D'acord <input type="checkbox"/> Desacord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Política retributiva: Assessorar en la implantació de la política retributiva del centre, així com l'aplicació de les pràctiques associades.
<input type="checkbox"/> D'acord <input type="checkbox"/> Desacord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assessorar a gerència en matèria de recursos humans i de negociació col·lectiva interna.
Funcions que falten	

Opinió	Funció tècnica
<input type="checkbox"/> D'acord <input type="checkbox"/> Desacord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administració de recursos humans: Gestió administrativa de contractacions, nòmines, permisos, excedències i altres situacions administratives del personal.
<input type="checkbox"/> D'acord <input type="checkbox"/> Desacord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negociació: Desenvolupament i manteniment de les relacions amb els representants dels treballadors.
<input type="checkbox"/> D'acord <input type="checkbox"/> Desacord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organització i planificació: Identificació i seguiment quantitatiu i qualitatiu dels llocs de treball de l'estructura organitzativa del centre.
<input type="checkbox"/> D'acord <input type="checkbox"/> Desacord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Política retributiva: Implantar la política retributiva del centre, així com l'aplicació de les pràctiques associades.

<input type="checkbox"/> D'acord <input type="checkbox"/> Desacord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salut laboral: Vetllar perquè el centre garanteixi l'adequada protecció de la seguretat i la salut dels treballadors, implementant la política de prevenció de riscos laborals si s'escau.
<input type="checkbox"/> D'acord <input type="checkbox"/> Desacord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control pressupostari de les despeses del departament/àrea i/o de tot el centre.
<input type="checkbox"/> D'acord <input type="checkbox"/> Desacord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirigir i coordinar l'equip de recursos humans.
<input type="checkbox"/> D'acord <input type="checkbox"/> Desacord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinar les relacions amb les assessories tècniques i jurídiques.
<input type="checkbox"/> D'acord <input type="checkbox"/> Desacord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vetllar pel desenvolupament i la retroalimentació dels sistemes de treball propis de recursos humans.
Funcions que falten	

3. Perfil de competències

Les competències del director de recursos humans es basen en la situació de l'entorn i les bases organitzatives i funcionals definides.

Opinió	Com ho ha de fer el director de recursos humans?
<input type="checkbox"/> D'acord <input type="checkbox"/> Desacord	<p>1. Maduresa executiva: Gestió personal</p> <p><i>Amb orientació a l'assoliment.</i></p> <p>Els comportaments associats al màxim nivell d'exigència desitjable són:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Davant d'una situació complicada, manifesta confiança en que aquesta es resoldrà eficientment. ▪ Veu oportunitats en contratemps o problemes. ▪ Després de frustracions o fracassos aborda amb optimisme nous reptes. ▪ Defensa els seus valors independentment de qui sigui el seu interlocutor. <p><i>Amb flexibilitat i capacitat per gestionar el canvi, facilita i col·labora en la implantació de canvis.</i></p> <p>Els comportaments associats al màxim nivell d'exigència desitjable són:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Integra diferents punts de vista i col·labora proactivament davant dels canvis facilitant i ajudant a altres a entendre'ls i acceptar-los. ▪ Busca alternatives d'acció per facilitar la implantació dels canvis. ▪ Realitza canvis en enfocaments i innova processos o mètodes de treball per respondre a les necessitats existents dins l'àrea de recursos humans i de l'entitat. ▪ Ajuda i facilita per tal que els demés se sumin al canvi.
<p>Comentaris</p>	

Opinió	Com ho ha de fer el director de recursos humans?
<input type="checkbox"/> D'acord <input type="checkbox"/> Desacord	<p>2. Orientant-se estratègicament: Pensament</p> <p><i>Amb visió global i estratègica.</i></p> <p>Els comportaments associats al màxim nivell d'exigència desitjable són:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prioritza les activitats del departament en funció de les estratègies de l'entitat. ▪ Enfoca les polítiques de gestió de persones per tal d'aconseguir els objectius globals de l'entitat. ▪ Té una visió de conjunt que li permet preveure l'evolució que tindrà l'entitat en funció de l'entorn i els possibles canvis a desenvolupar. ▪ Enfoca les seves accions focalitzant-se en el resultat que vol aconseguir a mig/llarg termini.
	Comentaris

Opinió	Com ho ha de fer el director de recursos humans?
<input type="checkbox"/> D'acord <input type="checkbox"/> Desacord	<p>3. Orientant-se a l'execució excel·lent i al canvi: Assoliment</p> <p><i>Amb orientació a l'assoliment es fixa objectius reptadors de forma proactiva i pren decisions de pes.</i></p> <p>Els comportaments associats al màxim nivell d'exigència desitjable són:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Es fixa objectius reptadors, inclús que poden suposar una novetat per l'entitat, buscant sempre la millora continuada. ▪ Realitza una anàlisi cost/benefici de les accions que emprèn i com aquestes afecten a l'entitat. ▪ Pren decisions en matèria de recursos humans, prioritzant l'interès global de l'entitat.
	Comentaris

Opinió	Com ho ha de fer el director de recursos humans?
<input type="checkbox"/> D'acord <input type="checkbox"/> Desacord	<p>4. Responsabilitzant a les persones: Influència</p> <p><i>Amb influència i relacions, crea i utilitza xarxes d'influència.</i></p> <p>Els comportaments associats al màxim nivell d'exigència desitjable són:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Busca aliances amb altres direccions a l'hora d'assolir els objectius de l'entitat. ▪ Estableix xarxes de relacions amb diferents interlocutors per facilitar la consecució dels objectius de l'entitat. ▪ Estableix xarxes de relacions fora de l'entitat per tal de mantenir-se connectat i informat de l'evolució del sector sanitari. ▪ Construeix el compromís de persones d'influència que poden oferir-li suport actual o en un futur proper. <p><i>Amb orientació al client intern s'anticipa a les necessitats del client.</i></p> <p>Els comportaments associats al màxim nivell d'exigència desitjable són:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofereix serveis que aporten valor afegit al client. ▪ Dóna resposta a les necessitats del client encara que la demanda no sigui del tot explícita. ▪ S'esforça per conèixer l'entorn del client per entendre les seves necessitats en tota la seva magnitud. ▪ Analitza les necessitats de fons del client, actuals i futures.
<p>Comentaris</p>	

Opinió	Com ho ha de fer el director de recursos humans?
<input type="checkbox"/> D'acord <input type="checkbox"/> Desacord	<p data-bbox="482 293 1050 320">5. Responsabilitzant a les persones: Gestió d'equips</p> <p data-bbox="482 353 929 380"><i>Amb lideratge capacita i orienta a l'equip.</i></p> <p data-bbox="482 398 1068 462">Els comportaments associats al màxim nivell d'exigència desitjable són:</p> <ul data-bbox="492 487 1055 957" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="492 487 1055 551">▪ Orienta i assessora al seu equip per tal de fomentar el seu creixement professional. <li data-bbox="492 584 1040 720">▪ Davant de responsabilitats o projectes concrets, dóna <i>feedback</i> positiu i/o negatiu com element de desenvolupament professional i millora continuada. <li data-bbox="492 753 1005 819">▪ Genera una cultura d'assoliment entre el seu equip i potencia la transmissió de la mateixa. <li data-bbox="492 851 1028 957">▪ Transmet una visió de conjunt al seu equip, fomentant així la credibilitat i el compromís en el projecte de futur. <p data-bbox="482 990 1018 1053"><i>Amb cooperació genera sinergies que afavoreixen l'entitat..</i></p> <p data-bbox="482 1071 1068 1135">Els comportaments associats al màxim nivell d'exigència desitjable són:</p> <ul data-bbox="492 1161 1050 1481" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="492 1161 1034 1266">▪ Actua per desenvolupar un ambient de treball amistós, un bon clima i esperit de col·laboració, sense tenir en compte preferències personals. <li data-bbox="492 1299 1040 1363">▪ S'implica en les decisions globals de l'entitat davant tercers. <li data-bbox="492 1395 1050 1481">▪ Facilita la resolució de conflictes. Afronta els problemes que poden tenir conseqüències a futur per tal de resoldre'ls en benefici de l'entitat.
Comentaris	

b) Qüestionari de validació de l'entorn, les bases funcionals i organitzatives i les competències directives en el sistema de salut de Catalunya del director econòmic i financer

Aquesta eina ha estat dissenyada amb la finalitat de validar l'anàlisi de l'entorn i la proposta de perfil del director econòmic i financer del sistema sanitari català i a partir de la informació extreta de:

- Panell d'experts amb experiència i coneixedors del lloc a analitzar.
- *Benchmarking* amb les bases de dades d'HayGroup.
- Respostes als qüestionaris enviats a un col·lectiu heterogeni de gerents de diferents centres coneixedors del lloc.

El document que té a les seves mans està estructurat en tres apartats:

1. Anàlisi de l'entorn
2. Bases organitzatives i funcionals
3. Perfil de competències

Per cada apartat et demanem el grau d'acord i comentaris (molt d'acord o d'acord al text que presentem). Exemple:

Opinió	Canvis entorn
<input type="checkbox"/> Molt d'acord <input type="checkbox"/> D'acord <i>(Marcar aquí el grau d'acord)</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Aplicació del nou model sanitari que afecta a la cobertura universal i al finançament.▪ Canvi d'una descentralització a una centralització amb conseqüent pèrdua d'autonomia per part dels centres.▪ Retall pressupostari important en sanitat.
Comentaris	<i>En aquest apartat hi podreu escriure comentaris relatius al text de més amunt.</i>

1. Anàlisi de l'entorn

A continuació es presenta una síntesi dels canvis en l'entorn, les barreres i les oportunitats pel desenvolupament del rol.

Opinió	Canvis entorn
<input type="checkbox"/> Molt d'acord <input type="checkbox"/> D'acord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicació del nou model sanitari que afecta a la cobertura universal i al finançament. ▪ Canvi d'una descentralització a una centralització amb conseqüent pèrdua d'autonomia per part dels centres. ▪ Retall pressupostari important en sanitat.
Comentaris	

Opinió	Barreres al desenvolupament del rol
<input type="checkbox"/> Molt d'acord <input type="checkbox"/> D'acord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorporació de nous productes i equipaments, dels que no està provada la seva eficiència. ▪ Dificultats legislatives i en el finançament (morositats). ▪ Decisions polítiques incompatibles amb la gestió. ▪ Poc marge de maniobra per discutir pressupost. També a nivell financer per fer operacions de pagament a proveïdors, assumir deute, etc. ▪ Contractes històrics i entorn molt rígid. ▪ Decisions condicionades pels <i>stakeholders</i>: referents d'opinió o interessos polítics, etc. ▪ Excés de burocràcia que alenteix la presa de decisions. ▪ Visió parcel·lada dels diferents col·lectius.
Comentaris	

Opinió	Oportunitats pel desenvolupament del rol
<input type="checkbox"/> Molt d'acord <input type="checkbox"/> D'acord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Major participació i col·laboració dels diferents col·lectius en l'actual moment. ▪ La situació de crisi actual, permet desenvolupar competències personals com la capacitat de comunicació, empatia, intel·ligència emocional, creativitat, etc. ▪ Buscar alternatives d'acció de forma creativa per incrementar l'eficiència. ▪ Noves tecnologies que ajuden a gestionar i prendre decisions. ▪ Buscar noves fórmules de col·laboració i negoci.
Comentaris	

2. Bases organitzatives i funcionals del director de recursos humans

2.1. Bases organitzatives

Opinió	1. Aportació del lloc a l'organització
<input type="checkbox"/> Molt d'acord <input type="checkbox"/> D'acord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La posició del rol de director econòmic i financer ha d'aportar bàsicament la definició i compliment de polítiques i objectius, responsabilitzant-se tant de la definició d'objectius com l'evolució i abast dels mateixos.
Comentaris	

Opinió	2. Interacció del lloc amb altres col·lectius dintre o fora de l'entitat
<input type="checkbox"/> Molt d'acord <input type="checkbox"/> D'acord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La interacció del rol del director econòmic i financer és clarament directiva, la qual cosa vol dir que ha d'organitzar, supervisar, dirigir i controlar el treball d'altres amb la finalitat que s'assoleixin entre tots els objectius comuns però també amb grans dosis de col·laboració interna i persuasió en moltes de les seves interaccions de servei cap als altres.
Comentaris	

Opinió	3. Tipologia de direcció que habitualment exerceix el lloc en funció de les característiques del treball i de l'equip que gestiona
<input type="checkbox"/> Molt d'acord <input type="checkbox"/> D'acord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La tipologia de direcció que exerceix el director econòmic i financer és clarament de supervisió i orientació ja que ha de definir objectius i pautes de referència, per orientar i motivar l'activitat de l'equip, així com fixar i supervisar el treball d'altres, el compliment de procediments, normes i estàndards. ▪ És destacable també un caire relacional de l'ementat rol.
Comentaris	

Opinió	4. Principals problemes o dificultats a afrontar
<input type="checkbox"/> Molt d'acord <input type="checkbox"/> D'acord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Els principals problemes que ha d'afrontar el director de recursos humans en el seu rol i tenint en compte la situació actual del sector se centren bàsicament en vèncer les resistències dels empleats a l'hora d'implementar canvis organitzatius i vèncer les pressions externes (urgències de terminis en relació al temps disponible), per tal d'afrontar la complexitat dels problemes.
Comentaris	

2.2. Bases funcionals

Opinió	Funció de coordinació i seguiment
<input type="checkbox"/> D'acord <input type="checkbox"/> Desacord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguiment, supervisió dels tancaments comptables i de tota la informació comptable relacionada: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tresoreria. ▪ Facturació. ▪ Gestió de proveïdors. ▪ Fiscalitat.
<input type="checkbox"/> D'acord <input type="checkbox"/> Desacord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificació i coordinació del pressupost anual: Anàlisi de dades econòmiques dels darrers exercicis i actuals per establir criteris de planificació pressupostària de l'any següent, tenint en compte aprovisionaments i previsions d'activitat sanitària i de facturació.
<input type="checkbox"/> D'acord <input type="checkbox"/> Desacord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguiment del pressupost: Control i seguiment del pressupost aprovat, duent a terme el control econòmic d'ingressos i despeses, així com dels costos dels productes i serveis.

<input type="checkbox"/> D'acord <input type="checkbox"/> Desacord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestió immobiliària: Gestió i coordinació del patrimoni immobiliari del centre.
<input type="checkbox"/> D'acord <input type="checkbox"/> Desacord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Serveis generals: Control i avaluació del compliment dels contractes vigents.
<input type="checkbox"/> D'acord <input type="checkbox"/> Desacord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reportar i justificar/explicar aquella informació requerida per les diferents administracions o altres entitats.
<input type="checkbox"/> D'acord <input type="checkbox"/> Desacord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirigir i coordinar l'equip de recursos econòmics i financers.
<input type="checkbox"/> D'acord <input type="checkbox"/> Desacord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vetllar per la implementació dels processos administratius.
Funcions que falten	

Opinió	Funció estratègica
<input type="checkbox"/> D'acord <input type="checkbox"/> Desacord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inversions: Planificació i control del Pla d'Inversions.
<input type="checkbox"/> D'acord <input type="checkbox"/> Desacord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinar, com a membre de la direcció del centre, les polítiques funcionals amb la resta de membres directius i acordar i decidir les polítiques que afectin a tot el centre.
Funcions que falten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscar alternatives de negoci per incrementar els ingressos i reduir costos.

Opinió	Funció consultora
<input type="checkbox"/> D'acord <input type="checkbox"/> Desacord	<ul style="list-style-type: none"> Assessorar en matèria econòmic i financera a la resta de l'organització.
Funcions que falten	<ul style="list-style-type: none"> Donar suport a recursos humans en la negociació de convenis.

Opinió	Funció de negociació
<input type="checkbox"/> D'acord <input type="checkbox"/> Desacord	<ul style="list-style-type: none"> Compres i magatzem: Selecció i supervisió dels proveïdors, del material subministrat i de la seva distribució al centre.
<input type="checkbox"/> D'acord <input type="checkbox"/> Desacord	<ul style="list-style-type: none"> Concertar o donar suport en les diferents negociacions dels concerts amb CatSalut, mútues, etc.
<input type="checkbox"/> D'acord <input type="checkbox"/> Desacord	<ul style="list-style-type: none"> Relació amb entitats financeres per negociar pòlisses, línies de crèdit, etc.
Funcions que falten	

3. Perfil de competències

Les competències del director econòmic i financer es basen en la situació de l'entorn i les bases organitzatives i funcionals definides.

Opinió	Com ho ha de fer el director econòmic i financer?
<input type="checkbox"/> D'acord <input type="checkbox"/> Desacord	<p data-bbox="482 456 1077 496">1. Maduresa executiva: Gestió personal</p> <p data-bbox="482 516 1077 547"><i>Amb integritat, tot i que no esdevingui fàcil.</i></p> <p data-bbox="482 566 1077 626">Els comportaments associats al màxim nivell d'exigència desitjable són:</p> <ul data-bbox="482 651 1077 984" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="482 651 1077 711">▪ Es mostra just i sincer, tot i que fer-ho no el beneficiï. <li data-bbox="482 742 1077 802">▪ Manté un mateix criteri d'actuació, tot i que no sempre sigui fàcil. <li data-bbox="482 833 1077 893">▪ Compleix els procediments, tot i que puguin resultar incòmodes o difícils. <li data-bbox="482 924 1077 984">▪ Actua amb honestedat, tot i les dificultats o inconvenients que es puguin derivar.
Comentaris	

Opinió	Com ho ha de fer el director econòmic i financer?
<input type="checkbox"/> D'acord <input type="checkbox"/> Desacord	<p>2. Orientant-se estratègicament: Pensament</p> <p><i>Amb pensament analític realitza plans i anàlisis complexes.</i></p> <p>Els comportaments associats al màxim nivell d'exigència desitjable són:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Presenta dades complexes en termes senzills.▪ Utilitza coneixements teòrics per analitzar situacions presents, aplicant mètodes o conceptes complexes apresos.▪ Realitza anàlisis complexes tenint en compte múltiples variables amb una relació poc òbvia entre elles.
Comentaris	

Opinió	Com ho ha de fer el director econòmic i financer?
<input type="checkbox"/> D'acord <input type="checkbox"/> Desacord	<p data-bbox="482 293 1072 320">3. Orientant-se a l'execució excel·lent i al canvi: Assoliment</p> <p data-bbox="482 353 1072 420"><i>Amb pro activitat i assoliment millora el rendiment i s'anticipa al curt termini.</i></p> <p data-bbox="482 438 1072 505">Els comportaments associats al màxim nivell d'exigència desitjable són:</p> <ul data-bbox="482 524 1072 848" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="482 524 1072 551">▪ Busca la forma de fer les coses millor cada dia. <li data-bbox="482 584 1072 651">▪ Es fixa fites ambicioses i s'esforça per aconseguir-les. <li data-bbox="482 684 1072 751">▪ S'anticipa i busca solucions concretes per afrontar problemes en el curt termini. <li data-bbox="482 784 1072 851">▪ Realitza accions concretes per convertir problemes en oportunitats. <p data-bbox="482 884 1072 951"><i>Amb rigor garanteix el correcte desenvolupament dels processos/projectes sota la seva responsabilitat.</i></p> <p data-bbox="482 970 1072 1037">Els comportaments associats al màxim nivell d'exigència desitjable són:</p> <ul data-bbox="482 1055 1072 1425" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="482 1055 1072 1152">▪ Planifica les accions i els recursos necessaris per garantir el correcte desenvolupament dels processos sota la seva responsabilitat. <li data-bbox="482 1184 1072 1281">▪ Millora l'organització dels processos establerts, i pren les mesures necessàries per corregir desviacions. <li data-bbox="482 1314 1072 1425">▪ Fa un seguiment continuat dels projectes, assegurant el compliment de terminis, pressupost i estàndards de qualitat definits.
Comentaris	

Opinió	Com ho ha de fer el director econòmic i financer?
<input type="checkbox"/> D'acord <input type="checkbox"/> Desacord	<p data-bbox="408 293 914 320">4. Responsabilitzant a les persones: Influència</p> <p data-bbox="408 353 910 416"><i>Amb influència i relacions, crea i utilitza xarxes d'influència.</i></p> <p data-bbox="408 438 994 502">Els comportaments associats al màxim nivell d'exigència desitjable són:</p> <ul data-bbox="417 524 987 971" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="417 524 987 587">▪ Busca aliances amb altres direccions a l'hora d'assolir els objectius de l'entitat. <li data-bbox="417 615 987 717">▪ Estableix xarxes de relacions amb diferents interlocutors per facilitar la consecució dels objectius de l'entitat. <li data-bbox="417 744 987 846">▪ Estableix xarxes de relacions fora de l'entitat per tal de mantenir-se connectat i informat de l'evolució del sector sanitari. <li data-bbox="417 873 987 971">▪ Construeix el compromís de persones d'influència que poden oferir-li suport actual o en un futur proper. <p data-bbox="408 1006 987 1070"><i>Amb orientació al client intern s'anticipa a les necessitats del client.</i></p> <p data-bbox="408 1092 994 1155">Els comportaments associats al màxim nivell d'exigència desitjable són:</p> <ul data-bbox="417 1177 975 1512" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="417 1177 975 1204">▪ Ofereix serveis que aporten valor afegit al client. <li data-bbox="417 1232 975 1295">▪ Dóna resposta a les necessitats del client encara que la demanda no sigui del tot explícita. <li data-bbox="417 1323 975 1425">▪ S'esforça per conèixer l'entorn del client per entendre les seves necessitats en tota la seva magnitud. <li data-bbox="417 1452 975 1512">▪ Analitza les necessitats de fons del client, actuals i futures.
<p data-bbox="196 1554 325 1581">Comentaris</p>	

Opinió	Com ho ha de fer el director econòmic i financer?
<input type="checkbox"/> D'acord <input type="checkbox"/> Desacord	<p data-bbox="483 293 1050 320">5. Responsabilitzant a les persones: Gestió d'equips</p> <p data-bbox="483 353 987 380"><i>Amb gestió de l'equip capacita i orienta l'equip.</i></p> <p data-bbox="483 398 1068 462">Els comportaments associats al màxim nivell d'exigència desitjable són:</p> <ul data-bbox="492 487 1063 857" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="492 487 1063 589">▪ Orienta i assessora al seu equip en el desenvolupament de les seves responsabilitats, acompanyant-los en el seu creixement professional. <li data-bbox="492 624 1063 726">▪ Davant de responsabilitats o projectes concrets, dóna <i>feedback</i> com element de desenvolupament professional i millora continuada. <li data-bbox="492 760 1063 857">▪ Transmet al seu equip una visió global sobre com l'entorn social, econòmic, etc. afecten en la realitat actual i futura de l'entitat. <p data-bbox="483 893 1018 957"><i>Amb cooperació genera sinergies que afavoreixen l'entitat.</i></p> <p data-bbox="483 975 1068 1039">Els comportaments associats al màxim nivell d'exigència desitjable són:</p> <ul data-bbox="492 1064 1050 1397" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="492 1064 1050 1166">▪ Actua per desenvolupar un ambient de treball amistós, un bon clima i esperit de col·laboració, sense tenir en compte preferències personals. <li data-bbox="492 1201 1050 1264">▪ S'implica en les decisions globals de l'entitat davant tercers. <li data-bbox="492 1299 1050 1397">▪ Facilita la resolució de conflictes. Afronta els problemes que poden tenir conseqüències a futur per tal de resoldre'ls en benefici de l'entitat.
Comentaris	

ANNEX V. Perfil comparatiu dels diferents directius analitzats en el projecte

Clúster	Gerència	Direcció mèdica/assistencial	Direcció d'infermeria	Direcció de recursos humans	Direcció econòmica i financera
Autogestió	Maduresa executiva	Intel·ligència emocional	Autogestió	Intel·ligència emocional	Integritat
			Gestió del canvi	Flexibilitat i obertura al canvi	
Pensament	Visió global i organitzacional	Visió sanitària conjunta	Visió global i estratègica		Pensament analític
		Orientació a l'assoliment		Orientació a l'assoliment i presa de decisions	Proactivitat i assoliment
Assoliment	Alineació de l'organització cap als objectius estratègics	Planificació i mètode	Iniciativa		Rigor
		Motor i innovació			
Influència	Influència estratègica	Comunicació i relacions		Influència i relacions	Comunicació i influència
				Orientació al client intern/extern	
Gestió d'equips	Lideratge	Lideratge i direcció de persones		Lideratge i desenvolupament de persones	Gestió d'equip
		Cooperació		Cooperació	Cooperació
	Responsabilitzar a les persones				

Cal remarcar que hi ha diferències importants que poden estar influenciades, no pel rol, sinó per l'entorn temporal en què es va fer l'estudi.