

MANUAL PER LA IDENTIFICACIÓ DEL POTENCIAL INTERN ORGANITZATIU DELS GOVERNS LOCALS: MÈTODE IPIO

Abril 2024

1a Edició



Diputació
Barcelona

Àrea de Bon Govern, Assistència al Govern Local i Cohesió Territorial
Gerència de Serveis d'Assistència al Govern Local
Servei d'Assistència a la Direcció i Planificació de Recursos Humans



Índex

Introducció	4
1. Conceptualització del sistema: relació de factors i nivells.....	5
2. Graella de ponderació i puntuació dels factors.....	11
3. Procediment d'aplicació del sistema.	12

Introducció

Durant el desenvolupament del projecte per al relleu generacional per als ens locals, s'ha creat una eina que té per objectiu portar a terme un treball intern que ha de portar a terme recursos humans per tal d'identificar quins perfils d'empleats tenim a les nostres organitzacions. Aquesta eina ens facilitarà tota la informació necessària per tal de portar a terme processos de decisió a partir de la informació que ens aporten les dades.

L'objectiu és crear una metodologia per identificar i poder gestionar el potencial intern que existeix a les nostres organitzacions sense necessitat d'implementar sistemes complexes d'avaluació, sinó fer-ho a partir d'una eina útil i fàcil d'utilitzar i implementar per part de l'àmbit de recursos humans, en tant que precisament la manca d'aquest tipus d'eines que no requereixin grans inversions tecnològiques o metodològiques fa que moltes vegades no s'acabin implementant projectes o propostes organitzatives.

Aquesta eina no només forma part del projecte de relleu generacional sinó que és una eina que ha adquirit personalitat pròpia i es pot aplicar en qualsevol organització estigui o no portant a terme un projecte de relleu generacional. És per això que es presenta com un manual, que serveix de guia a les organitzacions i que els hi permet obtenir les dades necessàries per prendre decisions amb criteris objectius i tècnics de la seva realitat organitzativa interna.

Un dels eixos principals per una bona planificació estratègica de les nostres plantilles passa per fer una gestió intel·ligent de les vacants i per això és tant important tenir el coneixement adequat mitjançant l'anàlisi intern. L'organització ha de reflexionar, de forma prioritària, com cobrirà les vacants dels llocs clau generades per jubilació però també la resta de vacants per altres situacions.

Així doncs, abans d'iniciar un procés selectiu extern, es recomana identificar el potencial intern de l'organització per poder cobrir vacants amb personal de la mateixa organització, ja que en coneix el funcionament i, alhora, es fomenten les possibilitats de carrera professional del seu personal.

Per tant, aquest procés té la finalitat de conèixer de quin capital humà disposa l'organització i identificar quin encaix pot tenir a futur d'acord amb les necessitats ja sigui per jubilació però també per vacants sobrevingudes, baixes o d'altre situacions.

La metodologia creada es porta a terme aplicant un sistema d'avaluació per factors i formulació de qüestions que permetrà obtenir una classificació dels empleats atenent al seu perfil professional i curricular determinant el seu potencial.

A continuació es descriu en què consisteix el mètode IPIO.

1. Conceptualització del sistema: relació de factors i nivells

Els factors del sistema d'avaluació del potencial dels empleats es divideixen en: **factors bàsics i quantitativs i factors complementaris i qualitativs.**

A. Factors bàsics i quantitativs: factors amb nivells i puntuacions que responen a criteris bàsics de definició del perfil dels empleats. S'avaluen tots els factors de cada empleat, alguns s'avaluen per part de recursos humans, altres pels comandaments i d'altres per ambdós. La relació de factors són:

1. Currículum formatiu

Els factors mesuren el nivell o potencial formatiu i acadèmic dels empleats respecte els llocs que ocupen

- Nivell titulació acadèmica
- Nivell especialització
- Nivell titulació relacionada amb àmbits de futur

2. Nivell tecnològic

El factor descriu i mesura el nivell tecnològic requerit al lloc de treball i el que aporta l'ocupant

- Nivell tecnològic

3. Talent intern

Els factors mesuren el perfil dels empleats que destaquen en base als ítems descrits i en el desenvolupament del seu lloc de treball

- Execució de la feina
- Resolució de problemes
- Adaptació al canvi

1. Currículum formatiu

Els nivells i valors es descriuen de la manera següent:

a) **Nivell de titulació acadèmica** dels empleats:

NIVELL DE TITULACIÓ ACADÈMICA DELS EMPLEATS		
valor	nivell	Descripció
		és la titulació dels empleats d'acord amb la taula següent:
10	1	Nivell 1: Certificat d'estudis primaris o d'ESO
20	2	Nivell 2: Graduat escolar, graduat en ESO, Formació professional de 1er grau o equivalent
30	3	Nivell 3: Batxillerat, Formació professional de 2on grau, Cicle formatiu de grau superior o equivalent
40	4	Nivell 4: Diplomatura universitària
50	5	Nivell 5: Ensenyament superior: Grau, llicenciatura universitària o equivalent
60	6	Nivell 6: Ensenyament superior: titulació universitària de màster i/o postgrau

b) **Nivell d'especialització** dels empleats: el nivell d'especialització dels empleats de l'organització d'acord amb el seu perfil acadèmic.

NIVELL D'ESPECIALITZACIÓ		
valor	nivell	Descripció
0	No aplica	Sense especialització concreta. Titulacions reglades sense cap especialització Titulacions de referència: Certificat d'estudis primaris, ESO, Batxillerat.
14	1	Amb certa especialització. Qualsevol titulació reglada no universitària, sigui la que sigui, que impliqui una relació directa amb el lloc a desenvolupar (personal d'oficis) Titulacions de referència: Cicle formatiu de grau professional, formació professional de 1er o 2on grau
	1	Amb certa especialització. Titulació universitària o equivalent sense tenir una relació directa o indispensable per al lloc a desenvolupar (personal d'oficines) Titulacions de referència: Títol de grau, llicenciatura, diplomatura o equivalent que no guardi relació directa amb el desenvolupament del lloc.
40	2	Amb bastanta especialització. Titulació universitària o equivalent que té una relació directa o indispensable per al lloc que desenvolupa Titulacions de referència: Arquitectura, Enginyeria, Dret, Comunicació, Economia, Empresarials, treball social, mestre educació infantil, etc.

c) **Nivell de titulació relacionada amb àmbits de futur** dels empleats.

NIVELL TITULACIÓ RELACIONADA AMB ÀMBITS DE FUTUR		
Valor	nivell	Descripció
		Titulacions relacionades amb àmbits/professions de futur, és a dir, que formen part d'àmbits laborals en creixement i que donen resposta a les futures necessitats professionals.
0	No aplica	Titulacions no relacionades amb àmbits de futur
30	1	Titulacions relacionades amb àmbits de futur: medi ambient, tecnologia, informàtica telecomunicacions, educació, sanitat, serveis socio-sanitaris, màrqueting digital, continguts digitals, gestió de la informació/coneixement, gestió i protecció de dades.

2. Nivell tecnològic

NIVELL TECNOLÒGIC / NIVELL D'ÚS DE LES TIC (TECNOLOGIES DE LA INFORMACIÓ I LA COMUNICACIÓ)			
Valor	avaluació	nivell	Descripció
0	RH	No requerit	Sense requeriment tecnològic El lloc no requereix un coneixement i ús bàsic de les eines tecnològiques
	RH	1	Amb nivell tecnològic bàsic El lloc requereix un coneixement i ús bàsic de les eines tecnològiques, realitzant tasques bàsiques en l'entorn digital tant en l'àmbit del software (ús d'eines ofimàtiques a nivell d'usuari i gestió bàsica del programari intern) com operacions en línia (ús del correu electrònic, navegació, cerca i filtrat de dades, emplenament de formularis en línia, etc)
		subnivell	Coneix les eines tecnològiques del lloc i les aplica
10	CAP	11	NIVELL 1: l'ocupant compleix el nivell tecnològic que requereix el lloc de treball
20	CAP	12	NIVELL 2: l'ocupant supera àmpliament el nivell tecnològic que requereix el lloc de treball
	RH	2	Amb domini tecnològic El lloc requereix un ús avançat de les tecnologies digitals que comprèn l'ús d'eines ofimàtiques habitualment així com de programaris interns i externs, plataformes digitals d'altres administracions i entitats, comunicació i col·laboració mitjançant tecnologies digitals, creació de continguts digitals, gestió de la identitat digital, utilització creativa de les tecnologies digitals, etc...
		subnivell	El lloc de treball requereix actuar amb efectivitat, adaptabilitat i autonomia
20	CAP	21	NIVELL 1: l'ocupant compleix el nivell tecnològic que requereix el lloc de treball
30	CAP	22	NIVELL 2: l'ocupant supera àmpliament el nivell tecnològic que requereix el lloc de treball

RH	3	Amb expertesa tecnològica El lloc requereix un coneixement elevat, aprenentatge i ús permanent de les eines tecnològiques i entorns digitals, que es pot presentar en els àmbits de la programació, desenvolupament d'aplicacions, disseny web, gestió de xarxes, anàlisi de macrodades, ciberseguretat, disseny gràfic, etc
	subnivell	El lloc de treball requereix innovar, compartir i donar suport
30	CAP	31 NIVELL 1: l'ocupant compleix el nivell tecnològic que requereix el lloc de treball
40	CAP	32 NIVELL 2: l'ocupant supera àmpliament el nivell tecnològic que requereix el lloc de treball

3. Talent intern

Per a cadascun dels àmbits de l'organització, cal identificarels empleats que destaquin d'acord amb els criteris següents: execució de la feina, resolució de problemes i adaptació al canvi.

a) Execució de la feina

EXECUCIÓ DE LA FEINA			
valor	nivell	Descripció	Evidències/ bateria preguntes
0	1	Nivell 1: Compleix les tasques encomanades.	
12	2	Nivell 2: Fa la feina en el temps i forma que se li ha encomanat amb un bon nivell de qualitat.	Assoleix els resultats en els terminis fixats aportant qualitat en el treball realitzat (2)
45	3	Nivell 3: Supera les expectatives en la realització de les tasques, aplicant innovacions i millores en el servei i producte. (èxits assolits)	No només assoleix els resultats, sinó que també aporta millores substancials en l'execució de les tasques, ja siguin procediments de treball, serveis o productes (3) L'empleat supera els resultats emprenent accions que com a resultat proporcionen un benefici per l'equip de treball i l'organització, compartint nous conceptes i les millors pràctiques amb companys i equip de treball (3)

b) Resolució de problemes

RESOLUCIÓ DE PROBLEMES			
valor	nivell	Descripció	Evidències/ bateria preguntes
0	1	Nivell 1: Detecta els problemes, els comunica i espera	No aporta mai noves solucions i davant una situació nova espera que li diguin què ha de fer i ho assumeix i, si aporta solucions, no són les adients (1)

RESOLUCIÓ DE PROBLEMES

		resolució per part del seu cap	
12	2	Nivell 2: Bon nivell de resolució. L'empleat davant diferents problemàtiques és capaç de proposar solucions per resoldre els problemes	Quan ha de consultar la decisió amb la persona superior jeràrquica, primer analitza el problema, cerca totes les dades i informació disponible i després el planteja i aporta solucions adequades per resoldre el problema (2) Davant un problema quotidià en el seu àmbit, proposa una o més solucions per resoldre'l (2)
45	3	Nivell 3: Elevat nivell de resolució de problemes. Davant els problemes es creix i aporta solucions innovadores, creatives i resol amb èxit la situació que se li planteja de forma eficaç.	Mostra una actitud d'anticipació. L'anàlisi de dades i situacions l'ajuda a detectar problemes i incidències relacionades amb el seu àmbit de treball, unitat o àrea abans que es magnifiquin (3) Davant de situacions noves que no es resolen amb solucions tradicionals, les analitza i planteja solucions innovadores (3)

c) Adaptació al canvi

ADAPTACIÓ AL CANVI			
valor	nivell	Descripció	Evidències/ bateria preguntes
0	1	Nivell 1: Assumeix el canvi tot i que mostra certa resistència.	Mostra la resistència considerada 'natural' als canvis sense oposar-se
12	2	Nivell 2: S'adapta positivament al canvi.	Percep els canvis de forma positiva i assumeix les noves formes de treballar (2) És capaç d'adquirir nous coneixements i aplicar-los al context laboral i en la gestió diària (2)
45	3	Nivell 3: S'adapta ràpidament al canvi i ho percep com una oportunitat d'aprenentatge 'motivats al canvi'	Visualitza els canvis com una oportunitat d'aprenentatge, implicant-se en les noves formes de treballar per tal d'adaptar-se el més aviat possible (3). Manté la ment oberta cap a enfocaments inusuals o no testats per tal de provar-los, explorant noves formes de treballar (3).

B. Factors complementaris i qualitatis: qualifiquen l'experiència i el recorregut potencial en funció de la formació de l'empleat en relació a la plaça que ocupa. Els factors són els següents:

1.Trajectòria professional
El factor qualifica als empleats atenent a l'experiència adquirida prèvia
2.Recorregut professional
El factor qualifica als empleats atenent al nivell formatiu que tenen en relació a la plaça que ocupen

1. Trajectòria professional

Aquesta qüestió té l'objectiu de conèixer si l'empleat aporta o no experiència en l'àmbit de treball actual i/o en altres. Aquest paràmetre és de caràcter descriptiu amb resposta si/no.

valor	nivell	TRAJECTÒRIA PROFESSIONAL
no / si		Té experiència en l'àmbit del treball actual més de (3 anys)?
no / si		Té experiència en un altre <u>àmbit</u> del treball actual més de (3 anys)?

2. Recorregut professional

Aquest concepte té l'objectiu de conèixer si l'empleat aporta una titulació superior a la plaça que ocupa. Aquest paràmetre és de caràcter descriptiu amb resposta si/no.

NIVELL DE TITULACIÓ ACADÈMICA DELS EMPLEATS EN RELACIÓ A LA PLAÇA QUE OCUPEN		
valor	nivell	Descripció
	I	és el nivell acadèmic dels empleats versus el que es demana en cada respectiva plaça que ocupen. Aporta un nivell de titulació superior al grup/subgrup de classificació o categoria professional superior a la respectiva plaça
	no	Coincidència entre nivell de titulació o titulació concreta i grup/o subgrup de classificació o categoria professional de la plaça.
	si	Quan el nivell de titulació o la titulació concreta és un/dos/tres grup/subgrup de classificació o una categoria professional superior a la respectiva plaça.

2. Graella de ponderació i puntuació dels factors.

La ponderació dels factors és la següent:

		ponderació		
		mínim		Màxim
		factor	subfactor	
CURRÍCULUM FORMATIU	Nivell titulació acadèmica	54	10	60
	Nivell especialització		14	40
	Nivell titulació àmbits futur		30	30
NIVELL TECNOLÒGIC	Nivell tecnològic	10	10	40
TALENT INTERN	Execució de la feina	36	12	45
	Resolució de problemes		12	45
	Adaptació al canvi		12	45
		100		305

La puntuació dels factors per nivells és la següent:

		puntuació							
		0	1	2	3	4	5	6	
CURRÍCULUM FORMATIU	Nivell titulació acadèmica	-	10	20	30	40	50	60	
	Nivell especialització	0	14	40					
	Nivell titulació àmbits futur	0	30						
NIVELL TECNOLÒGIC	Nivell tecnològic	0	10	20	20	30	30	40	
TALENT INTERN	Execució feina	0	12	45					
	resolució de problemes	0	12	45					
	adaptació al canvi	0	12	45					
			100					305	

3. Procediment d'aplicació del sistema.

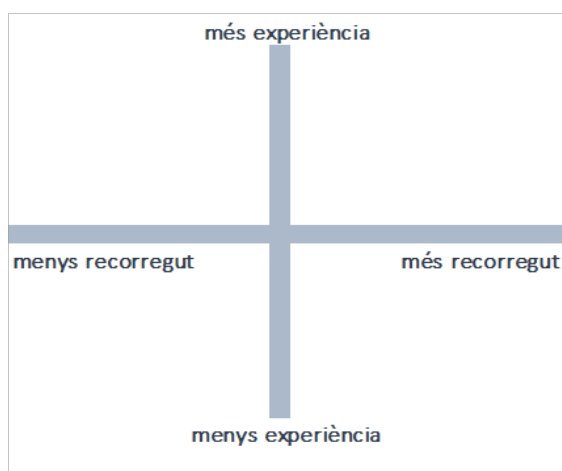
El procediment s'inicia avaluant els factors quantitatius de cada empleat:

- **Currículum formatiu** (RH): l'avaluació es fa per recursos humans.
- **Nivell tecnològic** (RH-CAP): l'avaluació es fa primer per recursos humans i segon pel comandament.
- **Talent intern** (CAP): l'avaluació es fa pel comandament.

El resultat de l'avaluació permet obtenir una **relació d'empleats ordenada i classificada en funció de la puntuació** obtinguda, a **major puntuació major potencial** i es determina el grau del sistema assolit en termes percentuals.

Recursos humans estableix un **llindar de referència**, a nivell de puntuació o de percentatge, a partir de qual es **classifica als empleats** en dos grups: **'amb potencial'** i **'amb menor potencial'**.

Del grup d'empleats **'amb potencial'** s'apliquen els factors complementaris de trajectòria i de recorregut professional i es classifiquen a la matriu següent:



A partir de la seva ubicació, **s'identifiquen diferents grups d'empleats amb potencial intern**. Aquestes agrupacions permeten classificar a tots aquells empleats amb potencial intern i que aporten o no experiència en l'àmbit on es produeix la vacant i el recorregut que poden tenir o no a nivell de titulació, afavorint la promoció/provisió interna horitzontal o la promoció interna vertical.

A continuació es relacionen les agrupacions d'empleats atenent als criteris qualitius esmentats.

grups	experiència		recorregut
1	Si experiència (àmbit)	Si experiència (altre àmbit)	Si recorregut (titulació per sobre de la plaça)
2	Si experiència (àmbit)	Si experiència (altre àmbit)	No recorregut (titulació igual a la plaça)
3	Si experiència (àmbit)	No experiència (altre àmbit)	Si recorregut (titulació per sobre de la plaça)
4	Si experiència (àmbit)	No experiència (altre àmbit)	No recorregut (titulació igual a la plaça)
5	No experiència (àmbit)	Si experiència (altre àmbit)	Si recorregut (titulació per sobre de la plaça)
6	No experiència (àmbit)	Si experiència (altre àmbit)	No recorregut (titulació igual a la plaça)
7	No experiència (àmbit)	No experiència (altre àmbit)	Si recorregut (titulació per sobre de la plaça)
8	No experiència (àmbit)	No experiència (altre àmbit)	No recorregut (titulació igual a la plaça)

La taula mostra una classificació d'empleats amb potencial intern i agrupats en funció de la seva experiència i possibilitat de recorregut professional.

Quan existeix la necessitat organitzativa de cobrir una vacant s'identifica aquell/s grup/s d'empleat/s que encaixi millor amb el perfil que es requereix a l'organització, amb més o menys experiència en l'àmbit i amb la titulació adient a la vacant.

