

# **PRIMER CONGRÉS CATALÀ DE GESTIÓ PÚBLICA**

## **Repensar el paper del Gestor Públic en el segle XXI**

*(Barcelona, 26-27 de setembre de 2002 )*

---

### **Comunicació:**

## **Una proposta d'aplicació dels valors en el disseny i la direcció de les organitzacions públiques**

**Autor: Jordi Mas Sabaté**

**Grup de treball 2**

**Valors: cap a una ètica de la responsabilitat professional del gestor públic**

---

#### RESUM

La construcció de l'*Administració Pública del segle XXI* és un procés obert als empleats públics però també, en certa mesura, al conjunt dels ciutadans.

Es tracta d'obtenir una visió compartida sobre els reptes de país, les necessitats, les formes de satisfer-les i els rols dels diferents actors (econòmics, socials...), de manera que l'*Administració Pública del segle XXI* sigui un factor de sinèrgia per a la societat a la que ha de servir.

Els **valors i la metodologia que permet la seva aplicació pràctica** són uns elements clau de l'esmentada construcció: com a punt de partida sobre el què es dissenya un nou model d'organització i com a part central d'un instrument de direcció.

El **disseny del nou model organitzatiu** parteix d'uns **valors o compromisos fonamentals** que estan en sintonia amb els valors majoritàriament compartits per la societat i a la vegada són consistents amb els valors públics més generals. Dels **valors** es dedueixen unes **bases** que tenen una formulació més concreta, en termes de principis de funcionament, de cultura organitzativa, de relació amb el ciutadà. Les **bases** donen lloc a unes **propostes referides a àmbits tangibles: estructura, personal, sistemes de gestió, tecnologia** així com els **instruments** necessaris per materialitzar les propostes.

El fet de que els valors estiguin inequívocament associats a propostes tangibles i a instruments permet que aquells no es quedin simplement en una declaració de bones intencions, si no que es puguin portar a la pràctica en el moment en què existeixin les oportunitats i la voluntat política per fer-ho.

Els **valors com a part central d'un instrument de direcció** constitueix una relativament nova aportació al lideratge estratègic. És una manera d'establir un marc global dins del qual es reajusta la cultura de l'organització i es generen compromisos col·lectius per realitzar projectes nous i engrescadors. L'anomenada "Direcció per Valors" és una tècnica que facilita **l'absorció de la complexitat organitzativa** que es deriva de la creixent necessitat d'adaptació als canvis, **canalitza** la visió estratègica de l'organització i **integra la direcció estratègica amb la política de personal**, per tal de desenvolupar un compromís de rendiment professional de qualitat de manera sostinguda.

L'objectiu d'evolucionar cap a una **ètica de la responsabilitat professional del gestor públic**, és a dir, d'un codi de conducta específic dels gestors de l'àmbit públic, en el que es destaquï especialment **l'obligació de respondre professionalment de les seves actuacions** necessita un entorn consistent amb aquest objectiu. La utilització dels valors (**valors públics**) en el disseny organitzatiu i en les tècniques de direcció són vies per crear aquest entorn.

## Introducció

---

Tots entenem que quan parlem de **valors** ens referim a paraules especials que tenen la capacitat de donar sentit i canalitzar l'esforç humà en un sentit ampli. Per nosaltres "**valor**" té també un significat econòmic - la importància de quelcom expressada en termes monetaris - i un significat psicològic - qualitat moral per realitzar coses d'envergadura i afrontar sense por els perills -.

La paraula grega "axios", **valor**, té un doble significat: eix al voltant del que giren els elements essencials i també, tot allò que és digne de ser honrat.

Els valors impregnen tot allò en que l'ésser humà hi participa, formen part de la cultura d'una societat, i evolucionen amb aquesta. La identificació dels valors que regeixen en un moment donat, sigui a la societat, en una organització, o en un grup de persones, és essencial per entendre el comportament d'aquests.

Les darreres tendències del *management* utilitzen els valors com a elements bàsics del disseny i la direcció de les organitzacions. En aquest context, els valors es defineixen com "*aprenentatges estratègics relativament estables en el temps de que una forma d'actuar és millor que una altra per aconseguir els nostres fins*" (García; Dolan. 2001). Els valors constitueixen una formulació de preferències estratègiques a mig i llarg termini respecte de les maneres d'actuar.

Quan diem que "l'entorn actual és molt complex i canviant" i que "hem d'adaptar les organitzacions a aquest entorn per ser eficaços" estem parlant implícitament de valors. Dels nostres valors com a individus i dels de l'entorn que ens envolta, de la seva evolució i de la necessitat d'encaix entre ells.

Ens podem preguntar perquè parlem tant de *valors*, perquè aquests s'han posat tant de moda, fins i tot en el discurs del *management* i de la gestió pública en particular. Potser és una reacció natural de "retorn al que és essencial". Davant d'un entorn en el què la incertesa és creixent i que genera entre la majoria de les persones sensacions de desconfiança i de por, s'intenta retrobar una referència suficientment sòlida que ajudi a orientar-nos.

El fenomen de la **globalització** - i aquí entrem en un tòpic - pot servir com a exemple. Abasta a tot el món i contribueix a generar aquesta sensació d'incertesa. Es pot afirmar que, entre altres coses, implica també una revisió dels valors. De vegades aquesta revisió comporta un conflicte amb els sistemes de valors preexistents a cada societat, que han sintetitzat en aquells una cultura i uns interessos propis.

Un dels **valors** que habitualment s'associen a la globalització, tal i com l'entendem ara, és la consideració del mercat com el millor mecanisme d'assignació de béns i serveis. D'aquí a afirmar la conveniència de l'aplicació d'aquest mecanisme en

qualsevol circumstància i en qualsevol àmbit, sigui públic o privat, només hi ha una passa. I sovint es dona.

El *principi de solvència* que regeix les relacions en el mercat (pots adquirir el que el mercat t'ofereix sempre i quan puguis pagar-ho) és inadequat si s'estén a altres àmbits de la relació humana. No té sentit en aquest moment històric (potser sí en el passat o en un futur, si es produeix un retrocés) que les persones siguin titulars de drets només si són solvents, si els poden comprar.

Ens sembla natural que la titularitat de determinats drets ha de fonamentar-se en conceptes més universals, en una mena de *principi de ciutadania* segons el qual existeixen uns drets bàsics i inalienables pel sol fet de ser ciutadà. Són uns valors que considerem més pertinents perquè estan associats a un àmbit diferent i més ampli que el mercat.

Podem intuir, amb fonament, que els **valors públics** han de ser diferents (no necessàriament antitètics) dels valors del mercat, per la senzilla raó que no persegueixen com a única fita l'obtenció del benefici econòmic. La major diversitat de motivacions i objectius a assolir en l'àmbit públic fan necessari un altre sistema de valors, que degudament actualitzat, és el que ha d'aplicar el gestor públic del segle XXI.

Ens podem preguntar aleshores de quins valors parlem i, un cop definits, de com aplicar-los.

### **Consideracions sobre els valors públics i els valors privats**

---

Tot i que podem trobar valors "universals", en el sentit de que poden ser compartits per els àmbits públic i privat, no és menys cert que s'observen diferències de fons entre ells.

Els valors de l'àmbit públic tendeixen a establir límits, emanen una preocupació garantista i de protecció de l'interès general (concepte difícil de definir perquè integra moltes dimensions) i indueixen una visió a llarg termini, probablement perquè són valors pensats en relació al conjunt de la societat. Podríem dir que tenen unes connotacions "estàtiques". Aquests valors regulen el comportament de tots els empleats públics. Alguns d'ells poden ser:

- **Legalitat**, és a dir, limitació del comportament i control d'aquest segons el grau de compliment de la llei.
- **Defensa de l'interès públic (interès general) pel damunt de l'interès particular.**

- **Integritat, objectivitat i independència**, que obliguen a evitar qualsevol tipus de relació professional o econòmica privada que indueixi conflictes d'interès amb les activitats públiques desenvolupades.
- **Competència tècnica-professional**, per desenvolupar amb eficàcia les funcions que té assignades, sense que l'eficàcia vulneri altres valors fonamentals.
- **Credibilitat**, que deriva d'una bona competència tècnica-professional i dels valors d'integritat, objectivitat i independència.
- **Confidencialitat** referida a la informació i les actuacions que es realitzen, per evitar el seu ús en benefici propi o de tercers.
- **Respecte a les persones**, tant pel que fa als drets i llibertats dels ciutadans com a aquelles amb què es treballa.

La cultura organitzativa de l'àmbit públic s'ha fonamentat tradicionalment en aquests tipus de valors, i ha anat consolidant una cultura burocràtica.

La perversió d'aquests valors han portat a realitats indesitjables com ara l'excés de paperassa, l'excés de controls formals, la utilització de la normativa com a blindatge contra la ineficàcia i la maximització dels drets laborals amb la minimització de les obligacions. La conseqüència ha estat la identificació d'aquestes perversions com a característiques intrínseques de la cultura burocràtica i específicament de la cultura de la pròpia Administració pública.

Els valors de l'àmbit privat estan més orientats a la superació i a l'eliminació de límits de manera que es pugui assolir l'objectiu que sintetitza l'activitat empresarial: la consecució de beneficis. A diferència dels valors públics, aquests indueixen una visió més a curt termini. Tenen un caràcter més "dinàmic". I sembla natural que sigui així, ja que l'obtenció d'un benefici econòmic, i en general, els objectius d'àmbit privat, són objectius d'individus, la vida dels quals és molt més curta que la de la societat a la que pertanyen.

L'èxit, real o suposat, de les empreses "excel·lents" s'ha atribuït en bona part a uns valors determinats. Alguns d'ells, que han estat "adoptats" per l'àmbit públic són:

- **Pragmatisme, tendència a l'acció**
- **Proximitat al client**

- **Estímul a l'autonomia i a la iniciativa dels empleats**
- **Flexibilitat, adaptació permanent als canvis d'entorn**
- **Simplificació de l'organització, disminució dels nivells jeràrquics.**

A *priori* sembla acceptable la hipòtesi de que uns valors “estàtics” són més apropiats en un entorn simple i estable (l'entorn diguem-ne “tradicional” que va començar a desaparèixer a principis dels anys 70) mentre que uns valors “dinàmics” s'adapten millor a un entorn complex i canviant com l'actual.

Vol dir això que l'àmbit públic ha d'assumir sense cap limitació els valors privats i abandonar els que li són propis, per tal d'adaptar-se als nous temps ? Si ens fixem en els darrers 20 anys d'intents de modernització de l'Administració pública podríem dir que la resposta ha estat “sí”.

Sovint s'ha intentat un transplantament al sector públic de models i valors presumptament exitosos en el camp privat. Però sense una explicació convincent del perquè d'aquest èxit en el seu camp originari i, sobretot, de perquè havien de tenir èxit en les condicions força diferents de l'àmbit públic. El perquè ha succeït això no ha estat cap casualitat.

La dècada dels 80 va ser la de l'aparició i la difusió de la *teoria de la gestió pública*, que d'alguna manera pretenia el transvasament de valors com a palanca de canvi de les organitzacions públiques. Hi havia una “crisi de fe” en el sector públic, motivada entre altres coses per la desconfiança dels ciutadans envers una Administració antiquada i poc curosa en les seves relacions amb les persones. Simultàniament hi havia una revalorització del sector privat i tot allò que hi estigués relacionat amb ell.

La necessitat peremptòria de “fer més i millor amb menys” (frase que s'ha convertit en un eslògan reiterat de la modernització) , s'aliava amb la creença de que es podria aconseguir senzillament mitjançant una “bona” gestió. Entre altres coses volia dir deslliurar-se dels valors que orientaven la gestió pública tradicional. Per posar un exemple extrem, es tractava de substituir el compliment de la legalitat a tota costa (prescindint de l'eficàcia, l'eficiència, el control o el temps d'execució) per l'eficàcia i l'eficiència a tota costa. I tot això sense necessitat d'incrementar les càrregues impositives als ciutadans. La quadratura del cercle, en síntesi.

Però l'experiència ens ha ensenyat que la solució no era tan fàcil, que no es podia aplicar una recepta única ni prescindir de determinades realitats.

Amb caràcter general, l'adopció de valors de la gestió privada en una organització pública en la que no té consolidats els valors públics bàsics porta a la desvirtuació de l'organització i, en casos extrems, a la seva desaparició. Altrament, una combinació "adient" de valors de la gestió privada amb "bons" valors públics permet una revitalització de l'organització sense que aquesta perdi la seva identitat.

Quina pot ser aquesta combinació "adient" ? No es tracta simplement de substituir els valors públics per un "mix" de valors públics i privats. S'ha d'anar més enllà: aquest "mix" hauria d'incloure una actualització dels dos tipus de valors i, potser el que és més important, trobar-ne uns que siguin compartits per ambdós àmbits. Dit d'una altra manera: per l'àmbit públic es tracta de trobar un conjunt de valors que incorporin el dinamisme dels de l'àmbit privat però aplicats a l'interès general. I en conjunt, compartir uns valors que garanteixin un equilibri raonable entre els dos àmbits, una reedició pel segle XXI del pacte que va configurar l'Estat del Benestar del segle passat.

## **Propostes per a la revitalització dels valors públics**

---

La revitalització dels valors públics passa per diversos camins.

Un d'ells és el de la construcció de l'*Administració Pública del segle XXI*. Aquest és un procés obert als empleats públics però també, en certa mesura, al conjunt dels ciutadans.

Es tracta d'obtenir una visió compartida sobre els reptes de país, les necessitats, les formes de satisfer-les i els rols dels diferents actors (econòmics, socials...), de manera que l'*Administració Pública del segle XXI* sigui un factor de sinèrgia per a la societat a la què ha de servir.

Els **valors i la metodologia que permet l'aplicació pràctica d'aquests** són uns elements clau de l'esmentada construcció:

- com a punt de partida sobre el què es dissenya un nou model d'organització i ,
- com a part central d'un instrument de direcció.

El disseny del nou model organitzatiu parteix d'uns **valors o compromisos fonamentals** que estan en sintonia amb els valors majoritàriament compartits per la societat i a la vegada són consistents amb els valors públics més generals. Dels **valors** es dedueixen unes **bases** que tenen una formulació més concreta, en termes de principis de funcionament, de cultura organitzativa, de relació amb el

ciudadà. Les **bases** donen lloc a unes **propostes referides a àmbits tangibles**: estructura, personal, sistemes de gestió, tecnologia així com els **instruments** necessaris per materialitzar les propostes.

El fet de que els valors estiguin inequívocament associats a propostes tangibles i a instruments permet que aquells no es quedin simplement en una declaració de bones intencions, si no que es puguin portar a la pràctica en el moment en què existeixin les oportunitats i la voluntat política per fer-ho.

Els valors com a part central d'un instrument de direcció constitueix una aportació relativament nova al lideratge estratègic. És una manera d'establir un marc global dins del qual es reajusta la cultura de l'organització i es generen compromisos col·lectius per realitzar projectes nous i engrescadors. L'anomenada "**Direcció per Valors**" és una tècnica que facilita l'**absorció de la complexitat organitzativa** que es deriva de la creixent necessitat d'adaptació als canvis, **canalitza** la visió estratègica de l'organització i **integra la direcció estratègica amb la política de personal**, per tal de desenvolupar un compromís de rendiment professional de qualitat de manera sostinguda.

### **Disseny organitzatiu basat en valors**

---

Consisteix en desenvolupar un procés clàssic de disseny organitzatiu però amb els valors com a element central. Aquest procés es concreta en les següents etapes:

- 1) Reflexió sobre les condicions de l'entorn i necessitats i oportunitats que se'n deriven.
- 2) Anàlisi dels models administratius de referència.
- 3) Anàlisi i diagnòstic de situació de l'Administració actual (punts forts i febles) i de les limitacions a les que està sotmesa.
- 4) Construcció del model organitzatiu:
  - a. **Valors**
  - b. **Bases**
  - c. **Propostes i Instruments**

La reflexió sobre les condicions de l'entorn ens dona orientacions respecte al tipus i quantitat de serveis que haurà de prestar l'Administració, les limitacions de recursos a les que estarà sotmesa, les necessitats de coordinació amb altres Administracions o amb la societat civil etc.

Algunes qüestions rellevants que es desprenen d'aquesta reflexió són:

- les dimensions dels problemes polítics, econòmics i socials,
- l'abast limitat de la globalització i els desequilibris que produeix,
- les oportunitats de desenvolupament que ofereix una globalització integral,
- el reposicionament i la contracció del poder públic amb els riscos de reducció o dèficit en la prestació de serveis,
- l'envelliment de la població,
- la dualització social fruit d'una desigual difusió i assimilació de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC),
- el gran potencial que es deriva de la utilització intensiva de les TIC,
- la necessitat de basar la competitivitat econòmica en increments de la productivitat com a via de garantir el manteniment i la millora d'un model social equilibrat i pròsper.

Però també són centrals els **valors que emanen de la societat** i que la *nova Administració* ha de permetre conservar i desenvolupar. Valors que en el nostre cas pertanyen al **model de societat europeu**, caracteritzat per la recerca d'un desenvolupament sostenible, conservant els principis democràtics i alts graus de cohesió social.

Alguns dels valors més representatius de la societat catalana actual poden ser aquests:

- Compatibilitat de la identitat cultural amb la diversitat cultural. Capacitat d'integració.
- Cohesió i equilibri social.
- Esperit emprenedor i innovador.
- Confiança en la societat civil.
- Progrés social i generacional basat en el mèrit i mitjançant el treball
- Família com a unitat social bàsica.

Els models administratius de referència com ara França, Gran Bretanya, Alemanya, o els Estats Units d'Amèrica constitueixen exemples pel que fa a l'estructuració de l'Administració, l'aplicació de les tècniques de la nova gestió pública o a l'adaptació a diverses organitzacions de l'Estat, sense oblidar el referent clàssic de Suècia, paradigma de l'Estat del Benestar que encara avui en dia es capaç de mantenir una posició competitiva privilegiada i uns serveis públics d'àmplia cobertura i excel·lent qualitat.

L'anàlisi i el diagnòstic de situació de l'Administració actual ens mostra un inventari de punts forts i febles. I ens permet albirar alguns dels canvis estratègics que s'hauran de dur a terme en un futur:

- Reforçament de la **visió estratègica** de l'Administració, no només entesa com una visió a llarg termini si no també com una visió de conjunt de llurs actuacions i de les sinèrgies entre aquestes i les que promou la societat civil.
- Transformació del **model organitzatiu tradicional** (burocràtic i homogeni) en un **model general flexible** (heterogeni, que inclogui diversos models organitzatius, amb diferents graus de llibertat, en funció dels serveis que s'hagin de prestar).
- **Revalorització i professionalització** de la dedicació al sector públic.

La construcció del model organitzatiu representa la darrera etapa del procés. En ella es materialitzen i es relacionen tots els seus elements, de menor a major concreció: **valors, bases, propostes i instruments**, de manera consistent amb les etapes anteriors de reflexió i anàlisi. Sense ser exhaustius mostrem alguns trets del model:

<b>Valors</b>	<b>Bases</b>	<b>Algunes propostes i instruments</b>
<p><b>Orientada al ciutadà</b></p> <p><i>Significat:</i></p> <p><i>Que el seu disseny tingui en compte les necessitats del ciutadà i incorpori a aquest com un actor amb capacitat d'influència real en el funcionament de l'organització.</i></p>	<p>Accessibilitat i proximitat (territorial, lingüística i intel·lectual) al ciutadà en la prestació de serveis.</p> <p>Permeabilitat respecte a l'opinió del ciutadà.</p> <p>Participació del ciutadà en la presa de decisions.</p>	<p><i>Disminució de la dispersió dels centres de treball en una mateixa localitat.</i></p> <p><i>Intensificació de la proximitat territorial, estandardització de les oficines d'atenció al públic i fort suport de les TIC.</i></p> <p><i>Intensificació i ampliació del domini lingüístic dels empleats públics per atendre als ciutadans en idiomes diversos .</i></p> <p><i>Elaboració de la Carta de Drets i Deures dels Ciutadans.</i></p> <p><i>Captació sistemàtica i periòdica de l'opinió dels ciutadans referent a la qualitat dels serveis públics i a les seves necessitats.</i></p>
<p><b>Excel·lent</b></p> <p><i>Significat:</i></p> <p><i>Que incorpori els principis de qualitat universalment compartits i el seu model de gestió es constitueixi com a referent a seguir</i></p>	<p>Capacitat d'innovació i millora contínua.</p> <p>Adaptació i flexibilitat a les necessitats del ciutadà.</p> <p>Eficient.</p> <p>Integrada i coordinada: visió i actuació corporativa.</p> <p>Referent en gestió de capital humà i TIC.</p>	<p><i>Superació del model departamental i foment de la coordinació interdepartamental mitjançant l'anàlisi i l'elaboració conjunta de polítiques públiques.</i></p> <p><i>Desenvolupament del Pla de Qualitat de l'Administració.</i></p> <p><i>Elaboració de l'estatut del directiu públic.</i></p> <p><i>Potenciació del paper dels empleats públics en els processos de millora contínua i introducció d'incentius: premis a les millors pràctiques, bústies de suggeriments, incentius econòmics i/o en espècie.</i></p> <p><i>Desplegament de les TIC mitjançant dues línies d'implantació): de canvis operatius (d'augment de l'eficiència entre les transaccions internes i externes) i de canvis estratègics (d'introducció de la capacitat de decisió del ciutadà i de valorització de la informació). Administració 7 x 24 X 365 = CAT 365.</i></p> <p><i>Implantació intensiva d'instruments de gestió: Pressupost per Programes, Direcció per Objectius, Quadres de Comandament, Càlculs de Costos, Auditories de Gestió, Avaluació de Polítiques Públiques, Contractes-Programa,</i></p>
<p><b>Eficaç i anticipativa</b></p> <p><i>Significat:</i></p> <p><i>Que tingui capacitat real d'assolir els seus objectius i d'actuar anticipant-se a les demandes dels ciutadans.</i></p>	<p>Capacitat de previsió i anticipació (Administració proactiva).</p> <p>Capacitat de crear seguretat i estabilitat política, econòmica i social.</p> <p>Capacitat d'influir positivament en els factors de competitivitat.</p>	<p><i>Potenciació del pensament estratègic i pas a una dinàmica proactiva.</i></p> <p><i>Descentralització en la presa de decisions.</i></p> <p><i>Potenciació de les actuacions que incrementin les capacitats competitives del país.</i></p> <p><i>Propiciar la sinèrgia entre les accions de l'Administració-Empleadors- Institucions acadèmiques.</i></p>
<p><b>Responsable i transparent</b></p> <p><i>Significat:</i></p> <p><i>Que estigui compromesa davant dels ciutadans a respondre dels seus actes i a facilitar tota la informació que permeti fer entendre i valorar l'actuació de l'Administració i els equips de govern.</i></p>	<p>Compromesa en el compliment dels valors públics.</p> <p>Subjecció a un codi deontològic.</p> <p>Capacitat de pacte amb els actors polítics, econòmics i socials transcendent els cicles legislatius.</p> <p>Autonomia de gestió basada en la responsabilitat</p> <p>Capacitat d'avaluació interna i externa.</p>	<p><i>Garantir el dret del ciutadà a conèixer tota la informació de què disposa d'ell l'Administració.</i></p> <p><i>Garantir el dret a la correcta custòdia i no difusió de les dades del ciutadà.</i></p> <p><i>Publicació de forma periòdica i sistemàtica de: balanç de percepció ciutadana de la qualitat dels serveis públics; resultats de l'avaluació de polítiques públiques d'especial interès general; balanç de país.</i></p> <p><i>Elaboració del codi ètic dels empleats públics.</i></p> <p><i>Delimitació dels nivells de responsabilitat (política, de gestió i administrativa) en l'Administració.</i></p>

## Direcció per Valors aplicada a l'àmbit públic

---

Una segona via de revitalització dels valors públics és mitjançant l'aplicació de la **Direcció per Valors**.

La *direcció*, en sentit genèric, implica fixar objectius, establir una cadena de comandament, fixar polítiques, implantar controls, delegar, avaluar el rendiment, etc., per aconseguir uns resultats, siguin econòmics o d'una altra naturalesa. Cadascuna d'aquestes activitats que componen la *direcció* es poden fer de maneres diferents, en funció del context en el què es realitzen. Aquesta diversitat dona lloc a tècniques de direcció diferenciades.

La **Direcció per Valors**, tècnica relativament novedosa en l'àmbit privat, utilitza els valors com a element central. Es tracta doncs d'utilitzar els principis d'aplicació d'aquesta tècnica però amb un nucli de valors públics.

La **Direcció per Valors** és una tècnica aparentment "tova", aplicable en un context "difús", si la comparem amb tècniques més clàssiques i perfilades com la *Direcció per Instruccions (Dpl)* o la *Direcció per Objectius (DpO)*. Estableix un marc general en el què s'insereix i es reajusta la cultura organitzativa i es generen compromisos col·lectius.

Té tres finalitats:

- **Absorbir la complexitat organitzativa** derivada de la creixent necessitat d'adaptació al canvi. En aquest sentit és una evolució de la Dpl i la DpO per absorbir complexitat.
- **Canalitzar la visió estratègica de l'organització**. Facilita la classificació dels valors, clarifica la formulació de la visió, la missió i la cultura organitzativa.
- **Integrar la direcció estratègica amb la política de persones**, per tal de desenvolupar un compromís de rendiment professional de qualitat de manera sostinguda. Això permet augmentar la coherència directiva entre el que es diu i el que es fa, dóna sentit i moral pel treball professional ben fet i facilita la negociació del "contracte psicològic" entre l'organització i el professional.

Els atributs que defineixen la **Direcció per Objectius** s'entenen millor si es comparen amb els de les altres tècniques de direcció:

	Dpl	DpO	Direcció per Valors
--	-----	-----	---------------------

<b>En què consisteix</b>			
<i>Abast de la visió estratègica</i>	Curt termini	Mig termini	Llarg termini
<i>Fixació d'objectius</i>	Concentrada en l'alta direcció	Compartida entre l'alta direcció i nivells de direcció subordinats	Compartida amb el conjunt de l'organització
<i>Lideratge</i>	Dirigista	Administrador de recursos	Legitimador de canvis
<i>Comandament</i>	Jeràrquic centralitzat	Jeràrquic descentralitzat	No jeràrquic, descentralitzat
<i>Comunicació</i>	Fluix restringit, unidireccional i de dalt a baix. Sentiments reprimits.	Ampliació del flux de comunicació.	Fluix obert i multidireccional. Expressió de sentiments
<i>Control</i>	Basat en la supervisió de dalt a baix	Basat en l'estímul del rendiment professional	Basat en l'autocontrol de les persones
<i>Avaluació del rendiment</i>	Basada en la quantitat de producció.	Basada en l'assoliment dels objectius associats a resultats. Enfocada en els directius.	Basada en el compliment dels valors bàsics. Aplicació general.
<i>Cultura organitzativa (valors bàsics)</i>	Producció quantitativa Fidelitat Conformitat Compliment Disciplina	Racionalització Motivació Eficiència Mesura dels resultats	Desenvolupament Participació Aprentatge continuat Creativitat Confiança mútua Compromís
<b>Context d'aplicació</b>			
<i>Tipus d'organització</i>	Simple / Burocràcia maquinal  Piramidal amb molts nivells  Personal amb baixa formació (organismes joves i de petita dimensió)	Burocràcia professional  Piramidal amb pocs nivells  Personal amb professionalització mitjana (organismes dirigits per professionals sectorials: sector hospitalari, docent, assistència social)	Divisional, Adhocràtica  Xarxes, equips de projecte  Personal amb alta professionalització (centres informàtics, centres d'investigació)
<i>Entorn</i>	Situacions d'emergència. Entorn estable/rutinari	Complexitat i canvis moderats. Estandardització relativa	Inestable Alta complexitat, necessitat de creativitat
<i>Coordinació</i>	Adaptació mútua Supervisió directa Normalització de processos	Normalització de resultats	Normalització d'habilitats Adaptació mútua
<i>Tolerància a l'ambigüitat</i>	Baixa	Mitjana	Alta
<i>Necessitat d'autonomia i responsabilitat</i>	Baixa	Mitjana	Alta
<i>Oferta</i>	Estandarditzada, reduïda i monopolística	Segmentada	Altament diversificada i canviant
<i>Destinatari de l'oferta</i>	Administrat Usuari - comprador	Usuari Usuari - client	Ciutadà Client amb criteri i llibertat d'elecció

La **Direcció per Valors** pot resultar incòmoda conceptualment ja que no té unes fronteres tan ben definides com la resta de tècniques de direcció. Vistes les seves característiques és previsible trobar dificultats importants per aplicar-la a l'Administració Pública, si més no, en aquelles parts d'aquells en la que el model burocràtic estigui més arrelat.

Però s'ha de tenir en compte que l'Administració Pública és una constel·lació d'organitzacions diferenciades en les que no és pertinent aplicar indiscriminadament la mateixa tècnica de direcció. Per exemple, el model tradicional de burocràcia maquinal no encaixa bé amb la **Direcció per Valors** - però la burocràcia maquinal és adequada per un òrgan recaptador, per exemple, i en aquest la normalització de processos és essencial. Però és impensable aplicar aquest model organitzatiu i una *direcció per instruccions* en un col·lectiu altament professionalitzat.

Què fer doncs? En tots els casos s'imposarà una reflexió prèvia sobre l'organització, les persones que en formen part i els serveis que presta. I després haurem de fer un canvi organitzatiu en profunditat, en alguns casos; en uns altres ens haurem de limitar a matisar amb els valors unes tècniques de direcció tradicionals. I sempre, sense excepció, haurem d'inserir un mínim bagatge de **valors públics** compartits pel conjunt de l'organització.

La **Direcció per Valors** és una tècnica que permet introduir un cert ordre i coherència en unes organitzacions que s'enfronten a una doble dificultat: un entorn inestable i imprevisible, davant del qual no es poden preveure totes les respostes possibles (un dels supòsits per aplicar la *direcció per instruccions*) i unes persones que, en qualsevol cas volen i poden aportar quelcom més que la simple execució d'unes ordres. La **Direcció per Valors** és un reconeixement explícit de que davant de la incertesa les organitzacions han de confiar en les persones..

## Conclusió

---

L'estratègia de revitalització dels valors públics necessita d'un compromís i una responsabilitat prèvia del lideratge polític. I després cal inserir aquests valors en els servidors públics a tots els nivells: polític, de gestió i d'administració. Els plans de selecció, de formació i socialització, les polítiques de personal, el disseny organitzatiu, les tècniques de direcció... tot ha de tenir una consistència amb aquests valors.

L'objectiu és recuperar els valors públics perquè aquests contribueixin al desenvolupament de la societat i no siguin mai un llast.