XI Jornada
2013, CAP A QUINA DIRECCIÓ ANEM?

αξια

ASSOCIACIÓ DE DIRECTIUS DE
L'EDUCACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

La direcció de centre element clau per la presa de decisions en la selecció de personal

Jordi Garriga

7 de novembre 2013

e-motiva

XI Jornada
2013, CAP A QUINA DIRECCIÓ ANEM?

αξια

ASSOCIACIÓ DE DIRECTIUS DE
L'EDUCACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

La direcció de centre element clau per la transformació de l'escola

Jordi Garriga

7 de novembre 2013

e-motiva

Transformar?
Imprescindible
Ningú no ha dit que sigui fàcil...

- Context
- Estratègia
- Compromís
- Lideratge
- Gestió de persones
- Transformació
- Què marca la diferencia?

Des de l'anterior crisi del 93 el repte de les empreses i de les entitats públiques era molt clar…

CRÉIXER !

… els reptes organitzatius i de gestió de persones també eren clars…

Reptes organitzatius

- Focus en el creixement
- Nous serveis, productes i mercats
- Adquisicions / Creació d'ens
- Alta rendibilitat / sostenibilitat "garantida"
- …

Reptes de gestió de persones

- Atraure i retenir el talent
- Gestionar les oportunitats de carrera
- Formació
- Acordar bones condicions laborals
- …

"L'èxit" encobria moltes ineficiències !

El "glamur" de la gestió de persones

2008 començament dramàtic d'una nova realitat…

CRISI !

Les organitzacions van haver de reaccionar: dels plans estratègics als plans de contingència

Reptes organitzatius

- Reducció de costos
- Eficiència
- Fusions per sobreviure
- Reestructuracions
- …

I qui no va fer els deures va morir

Reptes de gestió de persones

- Focus en les relacions laborals
- Disminució de retribucions
- Acomiadaments, ERE's
- Apel·lar a la por
- Gestionar el conflicte
- O l'acord!!

Alguna cosa ha marcat la diferència!

El que ens deia el Sr. Taylor sobre l'organització científica del treball:

DISSENY
QUALITAT 100%

RESULTAT
140%

RESULTAT
100%

RESULTAT
60 %

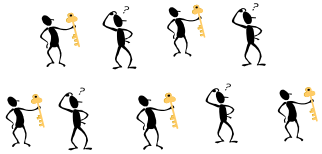
"El problema de contractar braços és que darrera... ve la gent"

Savi proverbi àrab

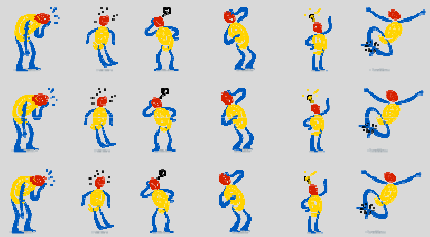
La clau de l'èxit no rau tant en el disseny de l'estratègia com en la seva implementació real.
I això, depèn de les persones.

SOCIETAT

CIUTADANS



ESTRATÈGIA
de qualitat 100%



ACCIÓ

TECNOLOGIA

PRESSUPOSTOS

RESULTAT
140%

RESULTAT
100%

RESULTAT
60 %

"És millor que sigui seu... que no pas bo

...perquè si és seu, ho faran bo"

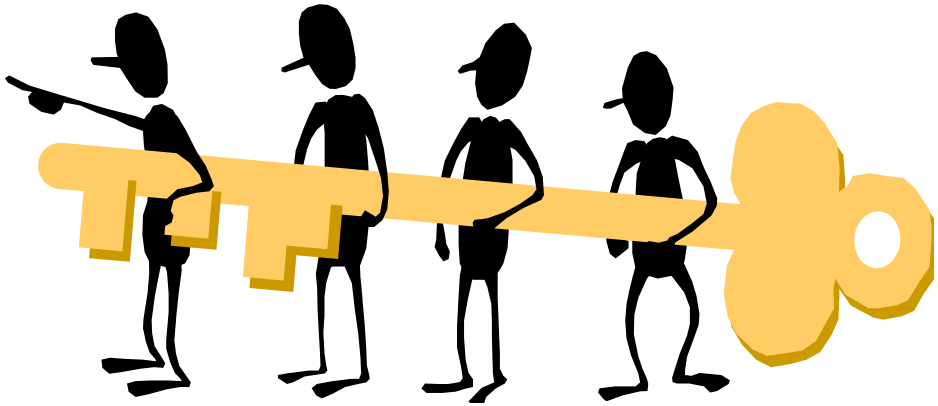
Quina és la nostra raó de ser?

On volem ser a 3-5 anys vista?

Quines són les prioritats?

ESTRATÈGIA

ESTRATÈGIA

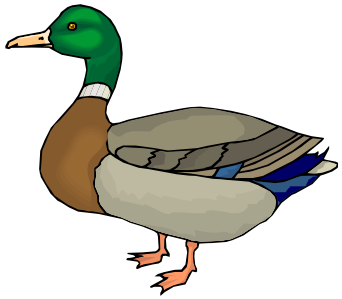


Quin valor té la qualitat professional de l'equip humà perquè l'estratègia es faci realitat amb èxit?

MISSIÓ
VISIÓ
VALORS
ESTRATÈGIA
Polítiques i sist. de gestió de l'activitat i persones
Acció directiva
CULTURA
CLIMA
CLAREDAT
Tinc clar què s'espera de mi?
x
CAPACITAT
Estic preparat per fer-ho?
x
COMPROMÍS
Tinc voluntat per fer-ho?
=
PROFESSIONALITAT
Conductes efectives a la feina
Atraure i seleccionar els millors professionals

LA SELECCIÓ ÉS EL MOMENT MÉS ESTRATÈGIC PER GESTIONAR EL COMPROMÍS DE LES PERSONES !

Pots arribar a aconseguir que un ànec grimpi per un arbre...



... però és més fàcil si contractes un esquirol!

1º

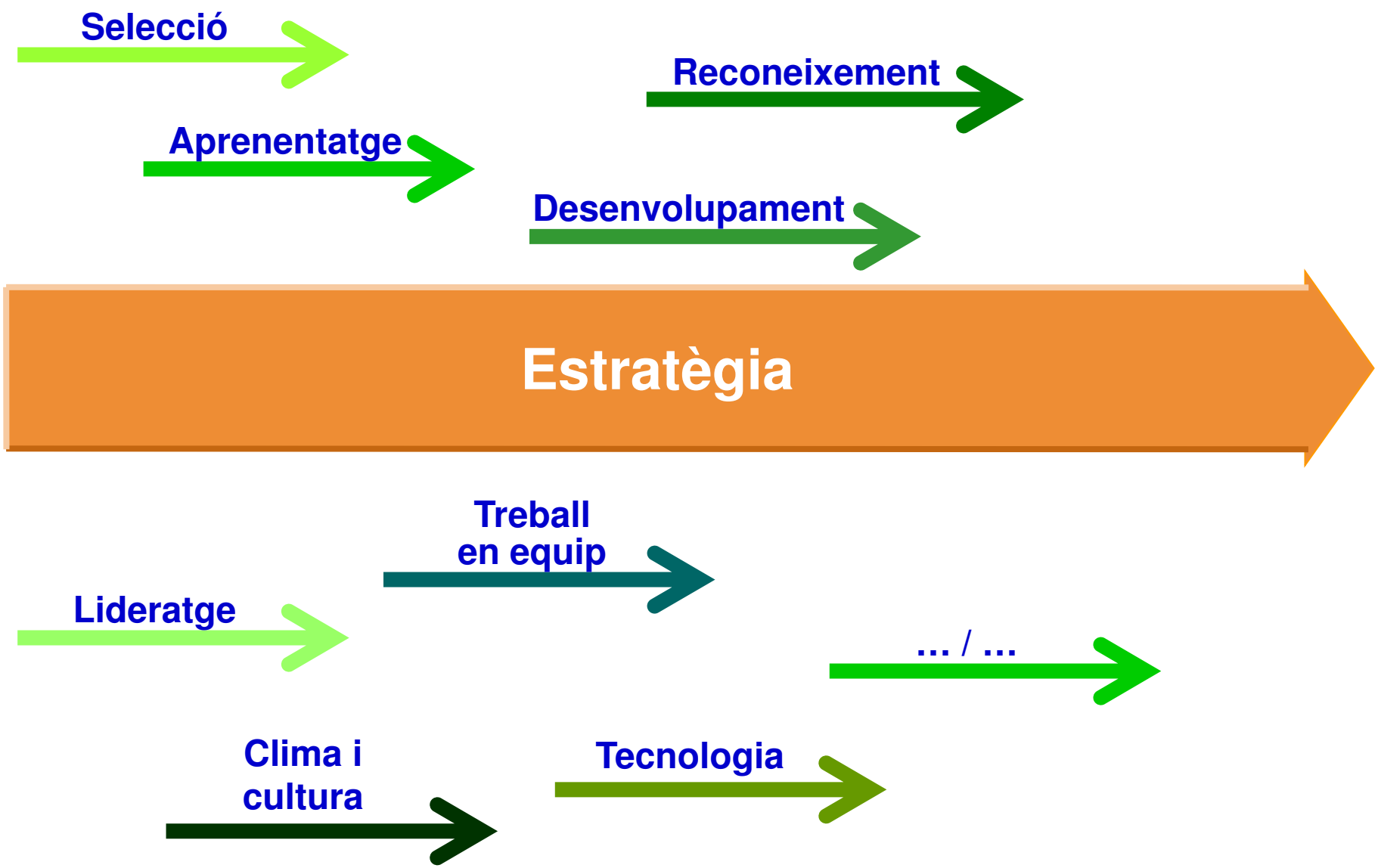
PRIMERO, LO PRIMERO, LA SELECCIÓN

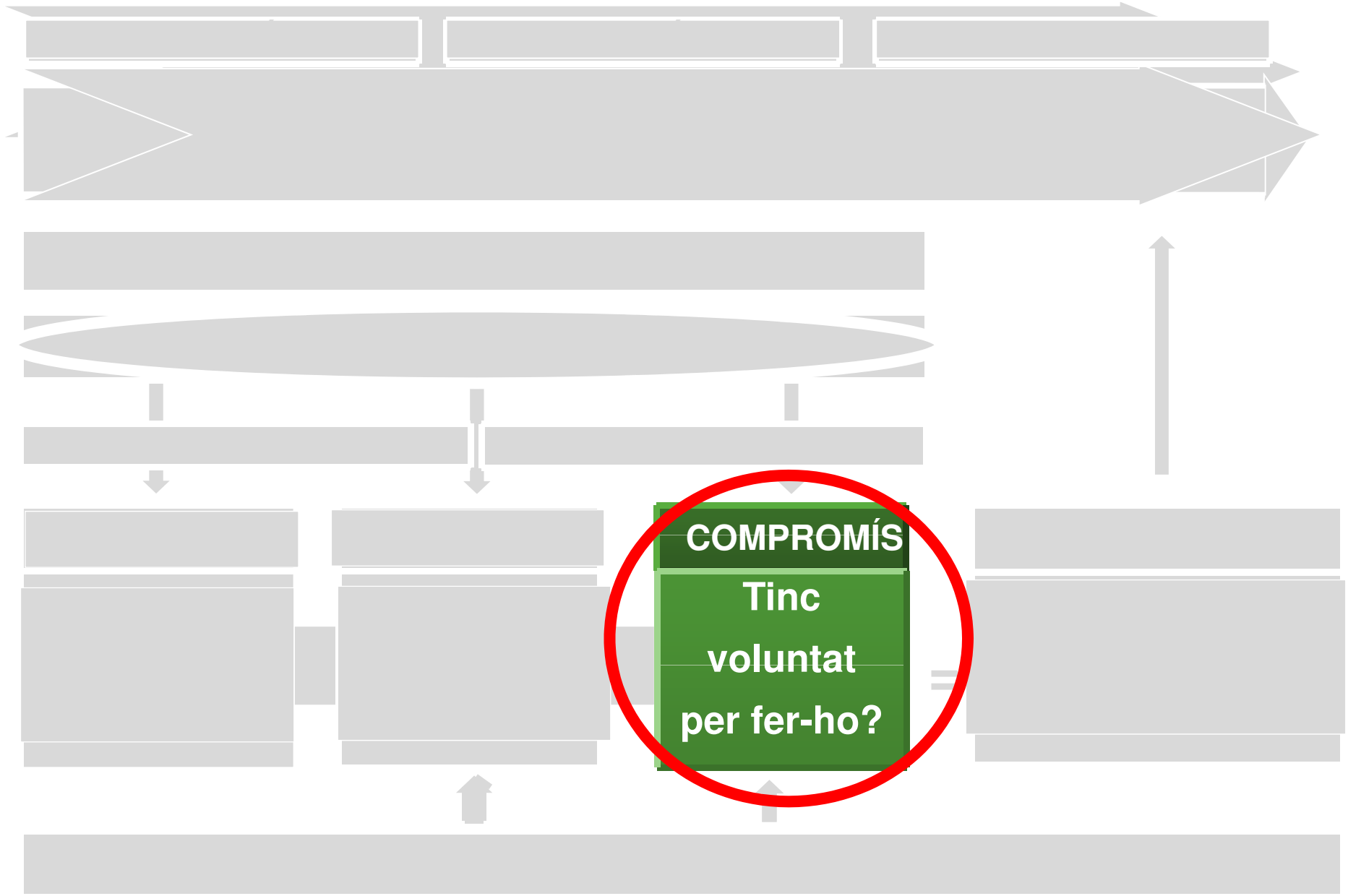
¡ Es urgente profesionalizar la selección en el sector público !

El mito de la igualdad de oportunidades	¿Es legítimo seleccionar en función de las actitudes frente al trabajo?
¿Espíritu funcionarial o vocación de servicio público?	¿Usted contrataría para cuidar a sus hijos a alguien a quien no le gusten los niños?
Entrar en la función pública es ¿el punto de llegada o de partida?	¡Ya me he colocado! ¡Ahora, a descansar! (seguridad, horario, … y a otra cosa!)
Pero para hacer esto, ¡hay que tener la conciencia tranquila !	¡ Ni amiguismo, ni clientelismo político, ni acción sindical encubierta !

Estan alineats amb l'estratègia tots els vectors de l'organització?

Alineació estratègica!




COMPROMÍS
Tinc
voluntat
per fer-ho?

Què és això anomenat motivació?
És el mateix que compromís, satisfacció o vinculació?

Aclarint conceptes

Motivació

(Movere = moure)
Motiu que impulsa a l'acció
Quantitat d'energia, il·lusió i esforç que una persona està disposada a posar a la seva feina

Entusiasme ⇔ Desídia

Satisfacció

(Satis facere = fer-ne prou)

Sensació de benestar, derivada de l'acompliment d'expectatives o necessitats (qualitat de vida professional)

Benestar ⇔ Queixa

Vinculació

És la força que uneix a una persona amb la seva organització, i que provoca la seva permanència

Permanència ⇔ Rotació no desitjada

Compromís

(Cum – promitere)

Vincle moral derivat de l'acompliment d'una promesa.

Actitud que es concreta en promeses d'acció portades a la pràctica

COMPROMÍS

"És la predisposició a dedicar un esforç discrecional extra, alineat amb les prioritats de l'organització"

INTENSITAT → Quina quantitat d'esforç estic disposat a posar-hi?

DIRECCIÓ → En quines conductes i cap a quines fites el dirigiré?

PERSISTÈNCIA → Durant quant temps seré capaç (o voldré) mantenir-lo?

… els reptes organitzatius i de gestió de persones també eren clars…

Reptes organitzatius

- Focus en el creixement
- Nous serveis, productes i mercats
- Adquisicions / Creació d'ens
- Alta rendibilitat / sostenibilitat "garantida"
- …

Reptes de gestió de persones

- Atraure i retenir el talent
- Gestionar les oportunitats de carrera
- Acordar bones condicions laborals
- …

"L'èxit" encobria moltes ineficiències !

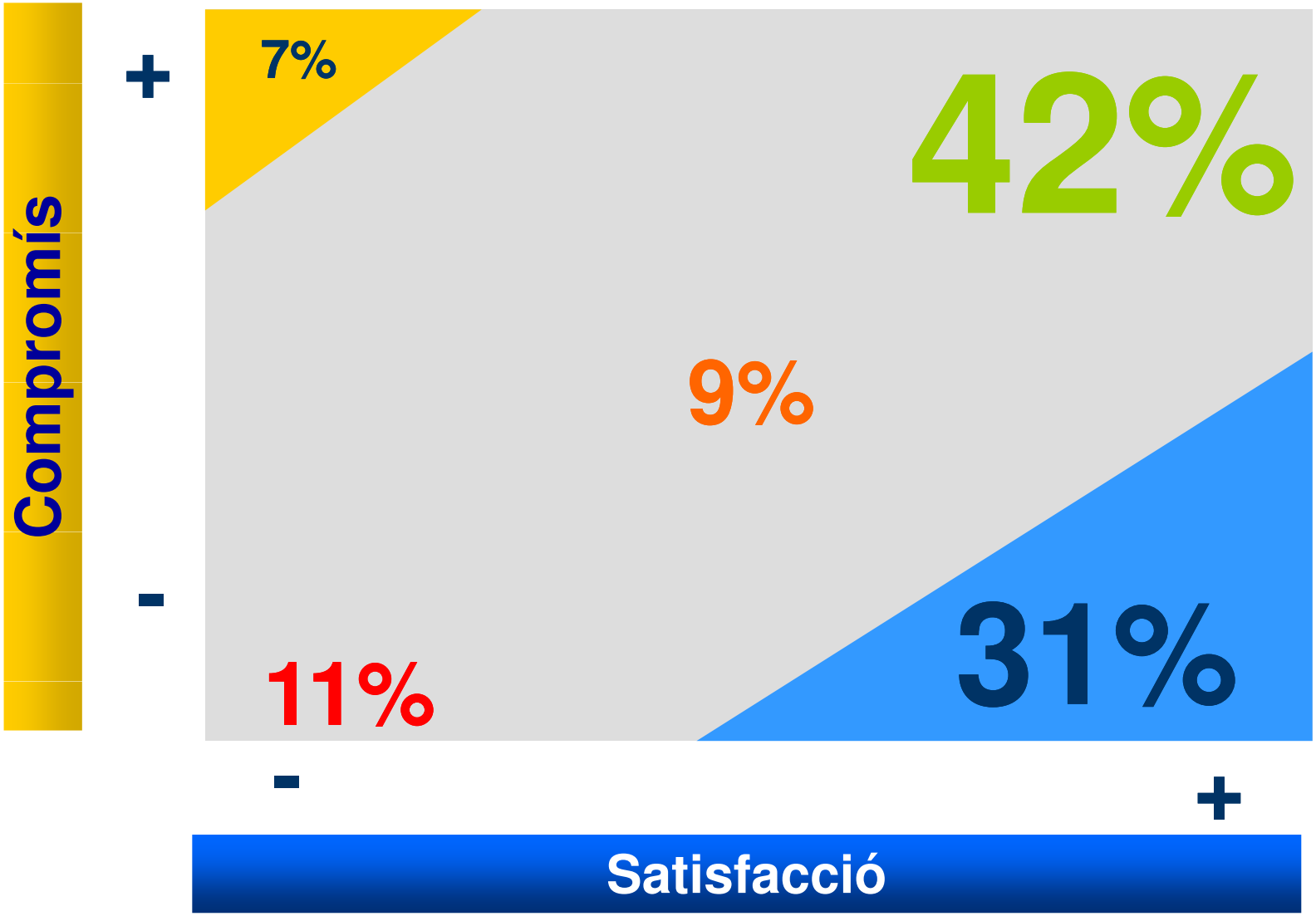
Més focus en la satisfacció que en el compromís

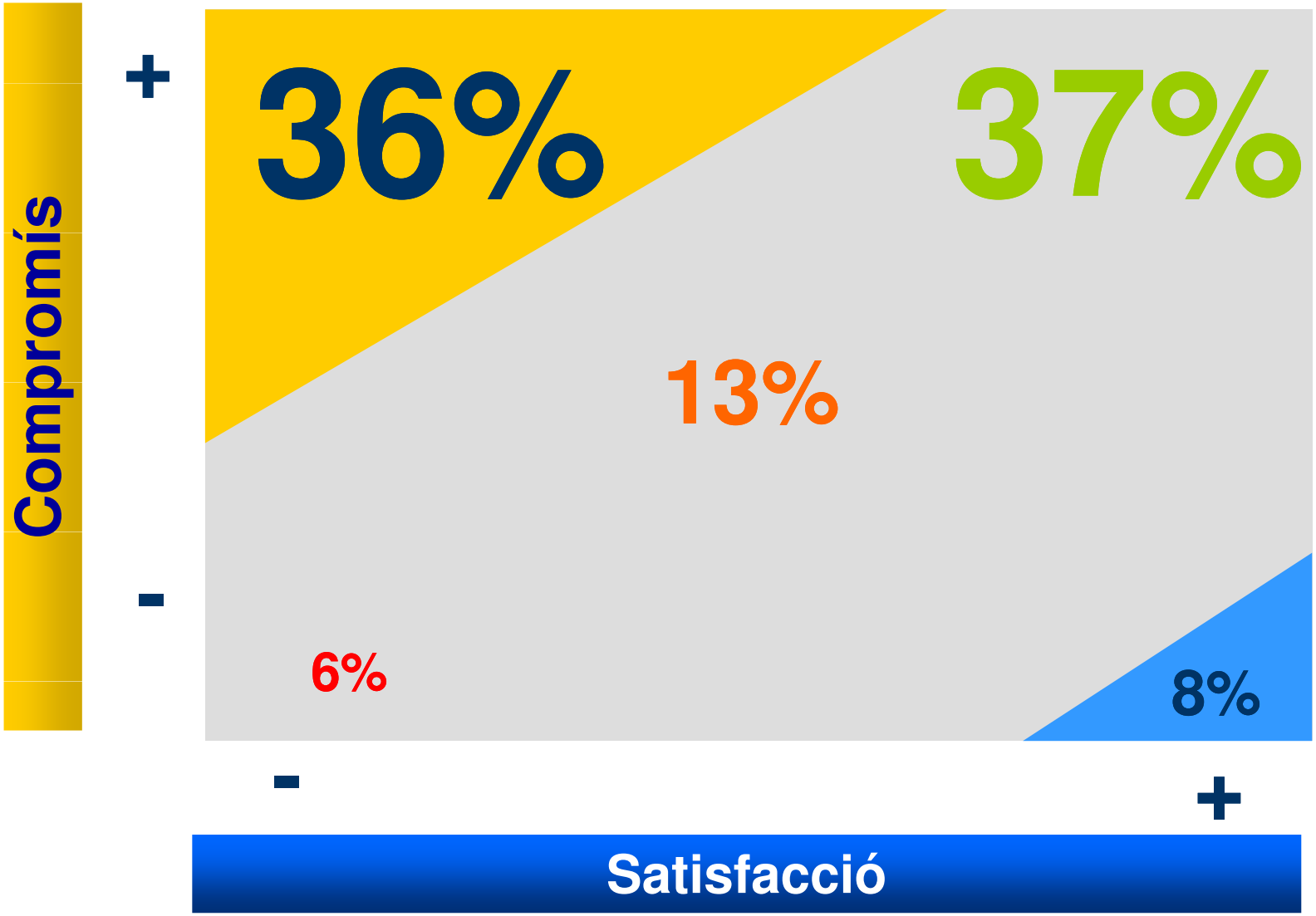
Per a l'organització

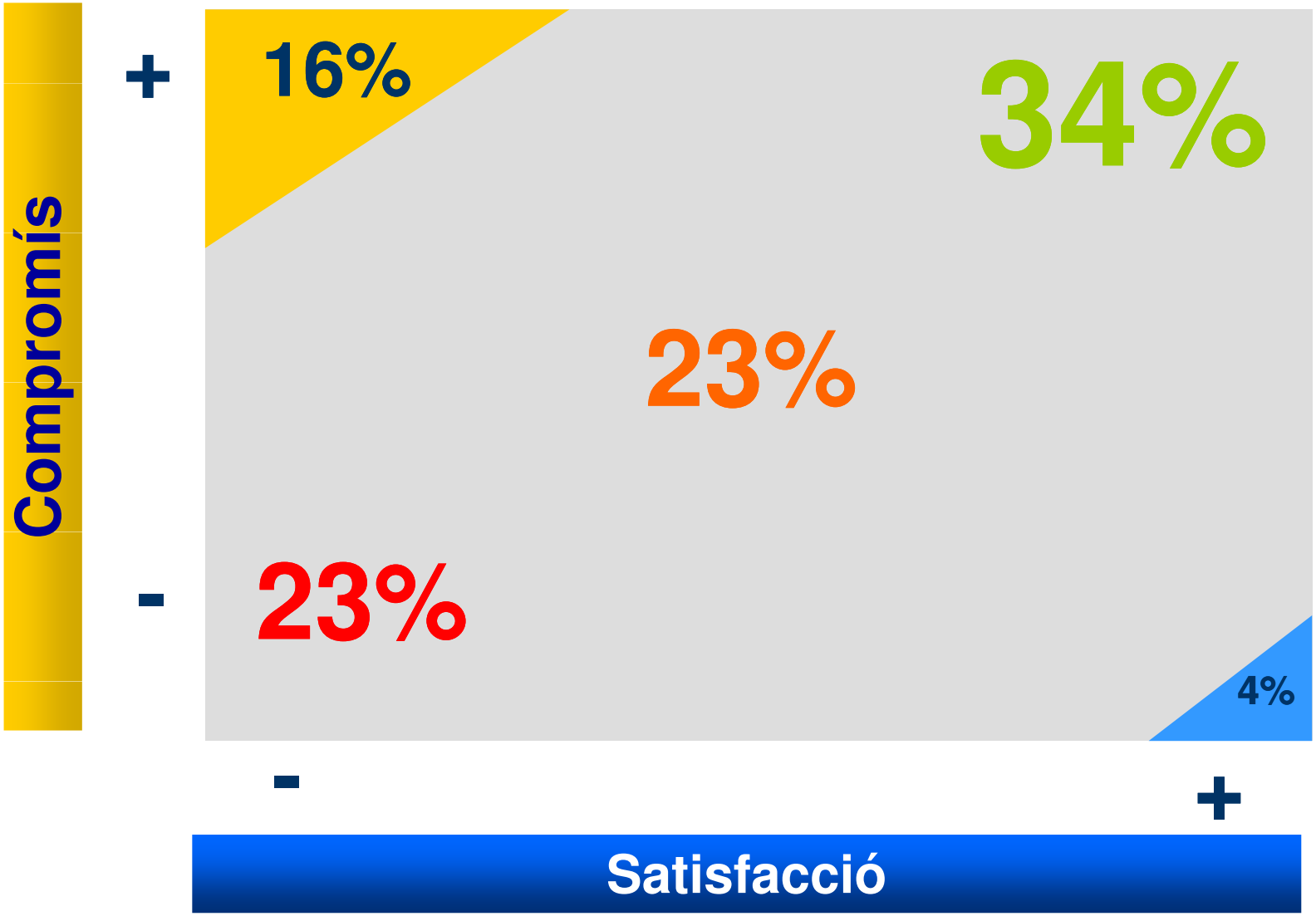
Per a l'empleat

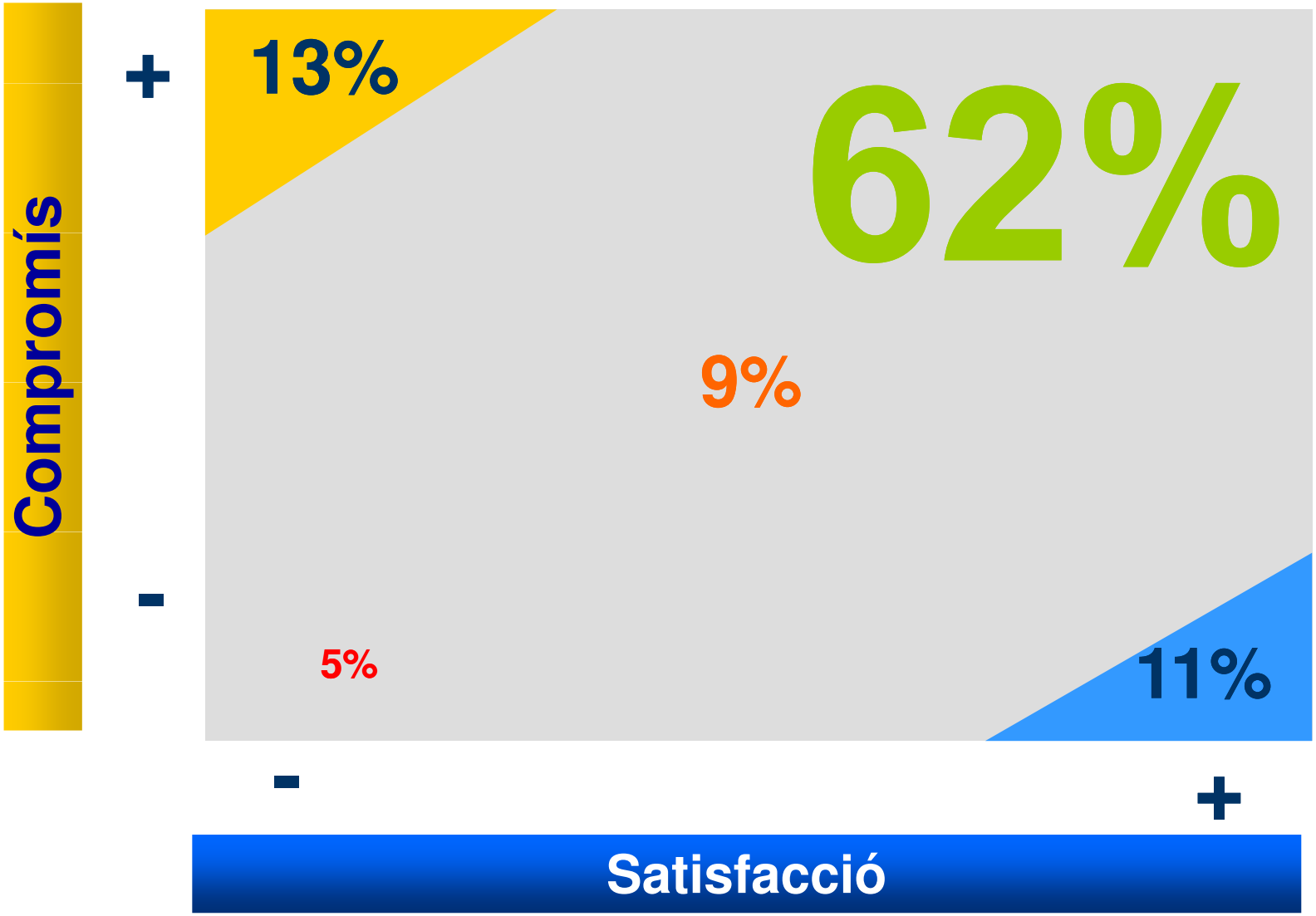
	Per a l'organització	Per a l'empleat
Compromís	És una necessitat i un dret exigible	És un deure moral
Satisfacció	És un deure moral	És un dret exigible
Vinculació	Necessitat per a alguns, càrrega per a altres i un problema per tothom	És una opció, no sempre del tot lliure

Satisfacció i motivació
EMPRESA FAMILIAR TRADICIONAL




Compromís
+
-
36%
37%
13%
6%
8%
-
+
Satisfacció


Compromís
+
-
16%
34%
23%
23%
4%
-
+
Satisfacció


Compromís
+
-
13%
62%
9%
5%
11%
-
+
Satisfacció

Quins factors del contexte intern tenen un impacte significatiu en el compromís?

(hi ha res més enllà dels diners?)

Compromís: el context intern

Pertinença

- Orgull, prestigi, imatge interna

Contracte formal

- Estabilitat a la feina
- Salari global (equitat externa)
- Condicions laborals (horari, entorn, …)

Contracte emocional

- Ètica interna: justícia en les decisions (promoció, incentius, ...)
- Confiança i "empowerment" (participació, reptes, errors, ...)
- Sensibilitat cap a les persones (equilibri treball–vida, temes personals)
- Reconeixement
- Comunicació per a la pertinença
- Comunicació ascendent
- Caps: recolzament per part de l'organització

Estratègia i polítiques

- Tasca de govern de la Direcció
- Claredat i polítiques de l'organització

Tasca

- Claredat en el que s'espera de mi
- Satisfacció intrínseca: "m'agrada la meva feina"
- Sensació de projecte vs. rutina
- Llibertat d'actuació
- Nivell de pressió
- Comunicació operativa
- Formació
- Organització i mitjans

Cap i equip

- Direcció rebuda
- Ambient, companys: esperit d'equip
- Caps: relació i suport del seu equip

Carrera professional

- Gestió de les expectatives de promoció
- Formació i programes de desenvolupament

Factors gestionables i resultats en les persones

Imatge interna
Prestigi, entitat responsable…

Condicions laborals bàsiques
Estabilitat, salari, horari, …

Estratègia i polítiques
Direcció de centre, polítiques de gestió, model pedagògic…

Gestió, organització i tasques
Coordinació, mitjans, entorn de treball, tasca, …

Comunicació
Descendent, ascendent, canals, …

Lideratge i direcció de persones
Cap immediat, nivells superiors,…

Ambient a l'equip
Companys, …

Desenvolupament
Selecció, acollida, formació, promoció, …

Contracte emocional "Jo hi poso, si tu hi poses"
Confiança, reconeixement, …

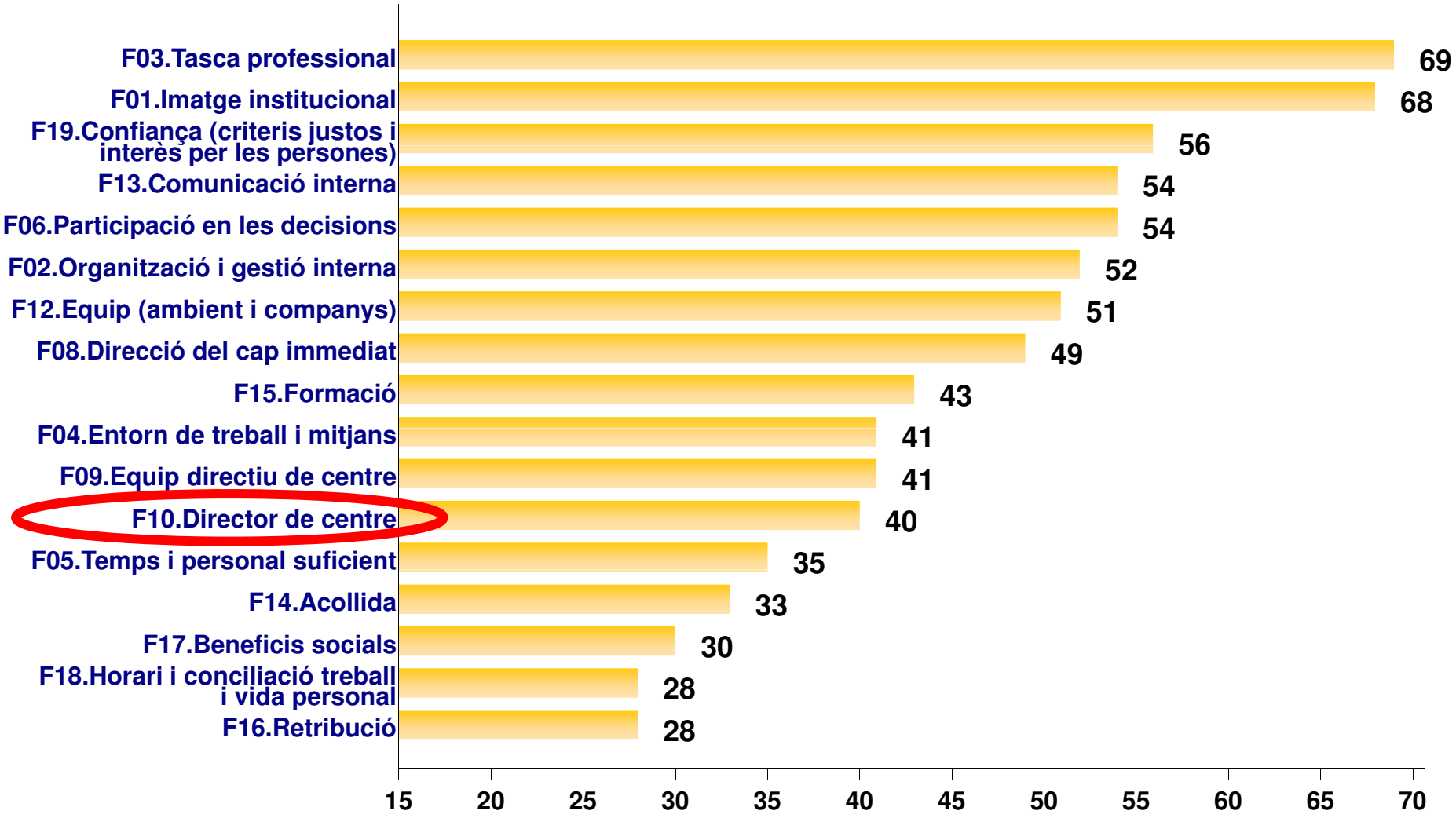
CULTURA I VALORS

COMPROMÍS

FACTORS INDIVIDUALS

Variabilitat explicada pels factors gestionables... 62%

Grau d'importància dels factors (de 0 a 100):



Polítiques i sistemes de gestió

Reptes professionals en EQUIP

Directius

Com ha de ser la tasca veritablement motivadora?

Per a que algú visqui quelcom com a seu ha de ser seu: apropiar-se del treball emocionalment

Resultat significatiu

- Contingut i resultat útil i important
- Amplitud de les referències que li donen sentit (externes: societat, resultats / internes: impacte, valor estratègic)
- El repte: convertir la rutina en projecte

Llibertat significativa

- Subjectiu: expectatives diferents respecte als marges de llibertat
- La llibertat confereix el caràcter de repte
- Si m'empenten, em resisteixo. El motor intern

Equip

- No és imprescindible, és la manera més natural
- La clau: el director de l'equip
- La paraula màgica: compartir (reptes, dificultats, esforç, celebració)

Gestió dels processos de transformació

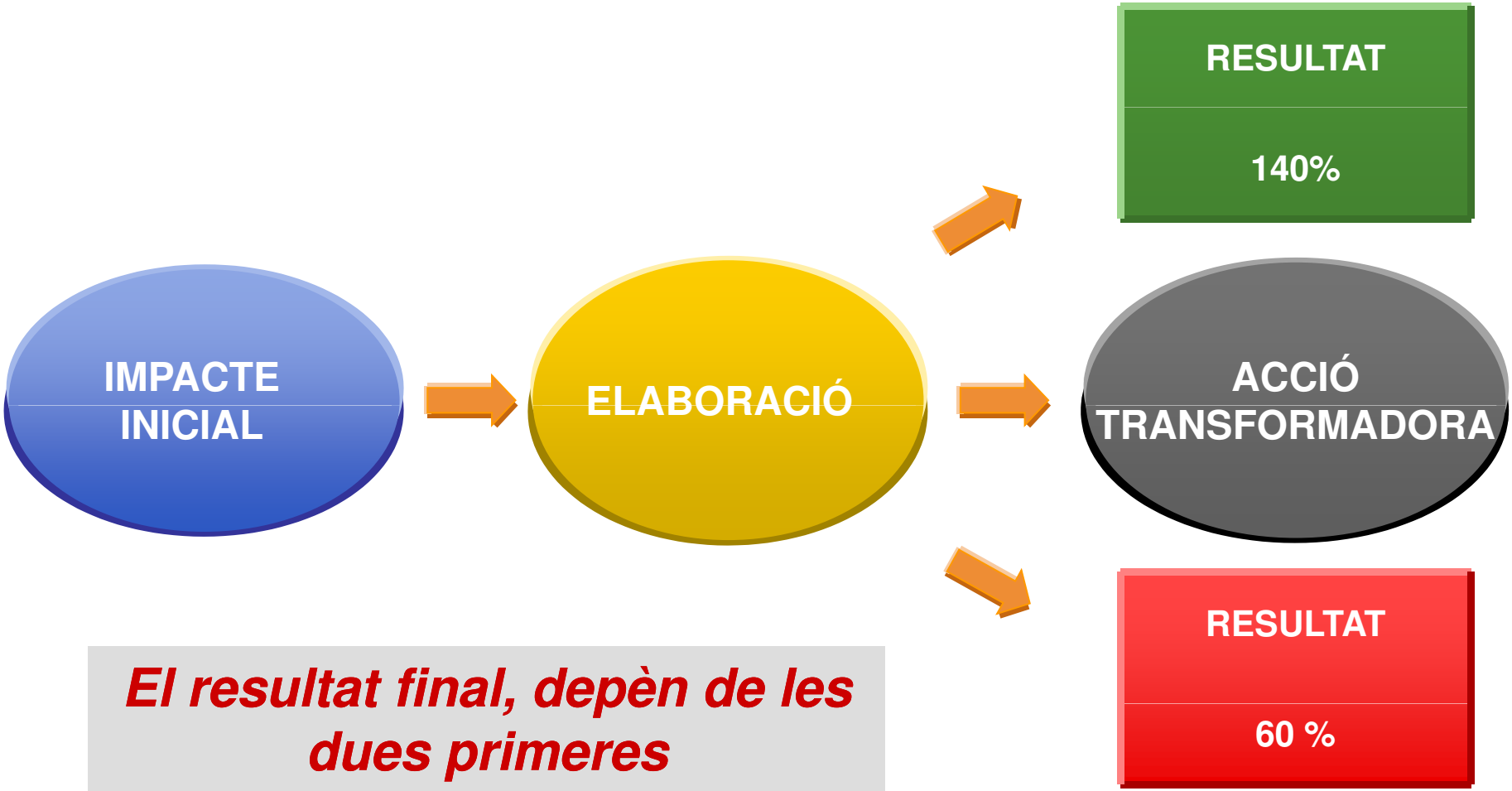
TOT PROCÉS DE CANVI ÉS UNA INVITACIÓ A ABANDONAR LES CERTESES ...

... A RENUNCIAR A ALLÒ CONEGUT PER PODER CONSTRUIR UNA NOVA REALITAT

TRANSFORMAR, PER TANT, ÉS

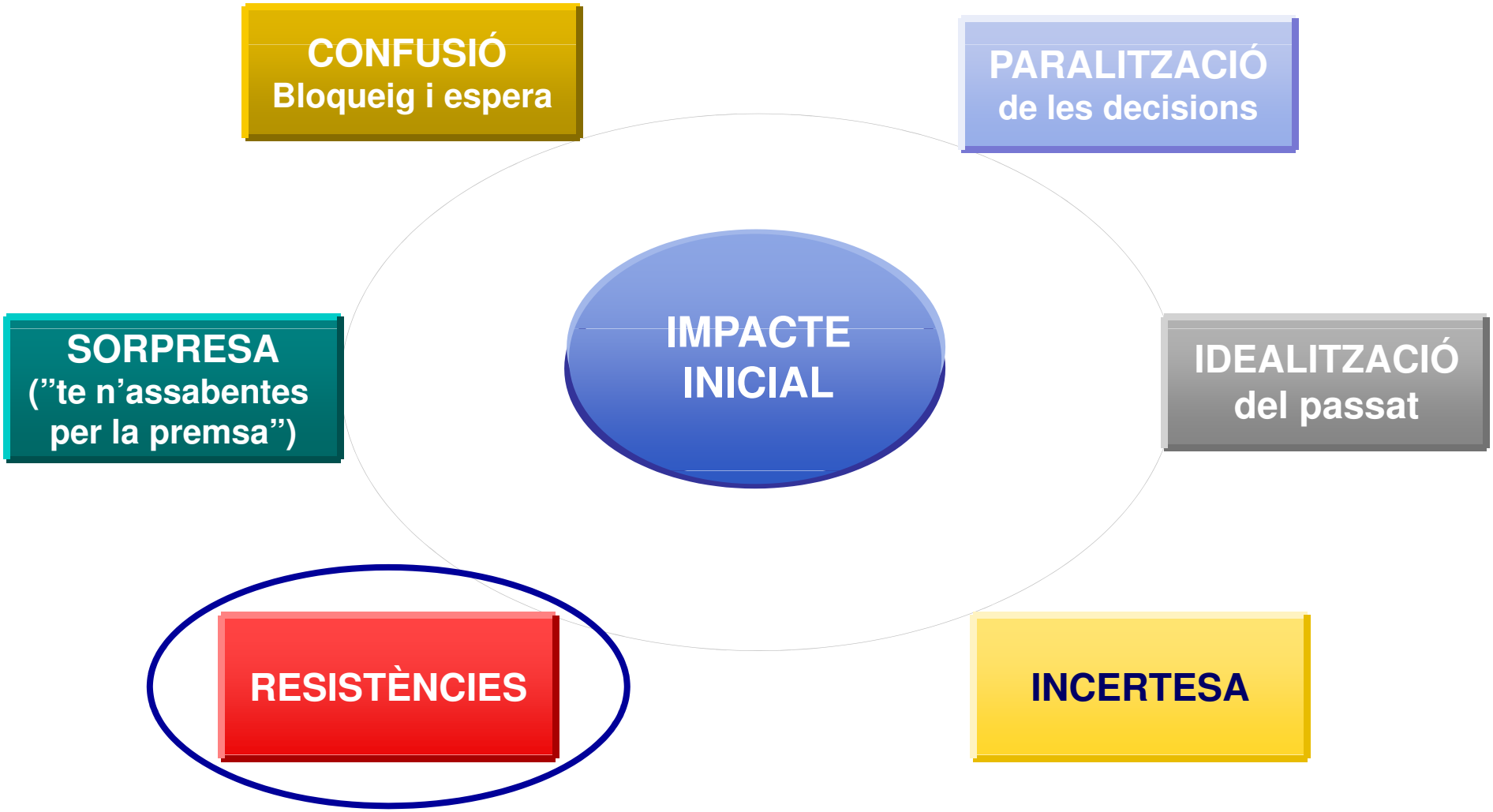
GESTIONAR LA INCERTESA

TOT PROCÉS DE CANVI PASSA INEVITABLEMENT PER TRES FASES:



El resultat final, depèn de les dues primeres

El vessant humà de la transformació
Les reaccions més habituals



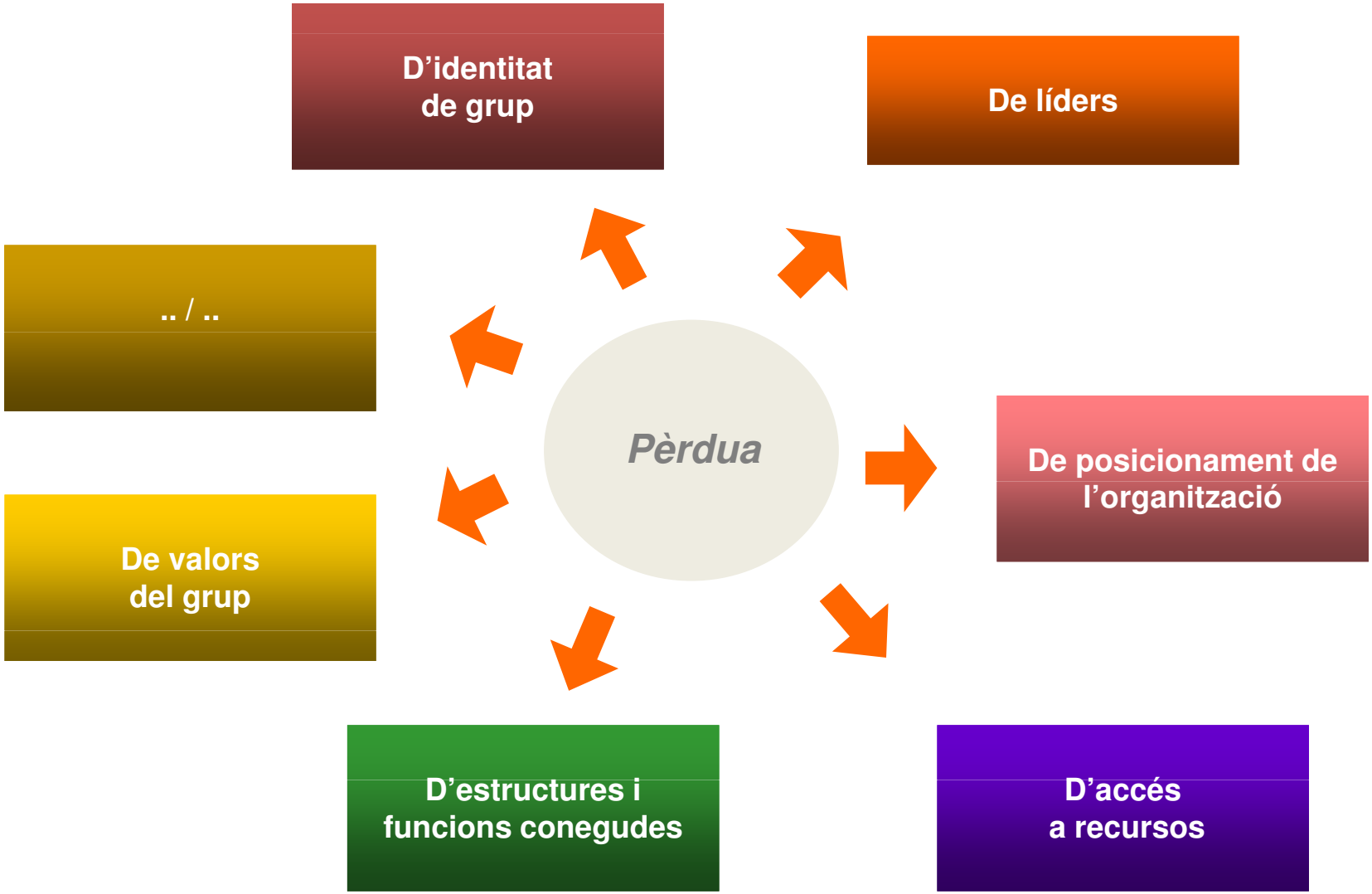
Resistències individuals

- Basades en les característiques humanes:
  - Actituds
  - Emocions
  - Interessos

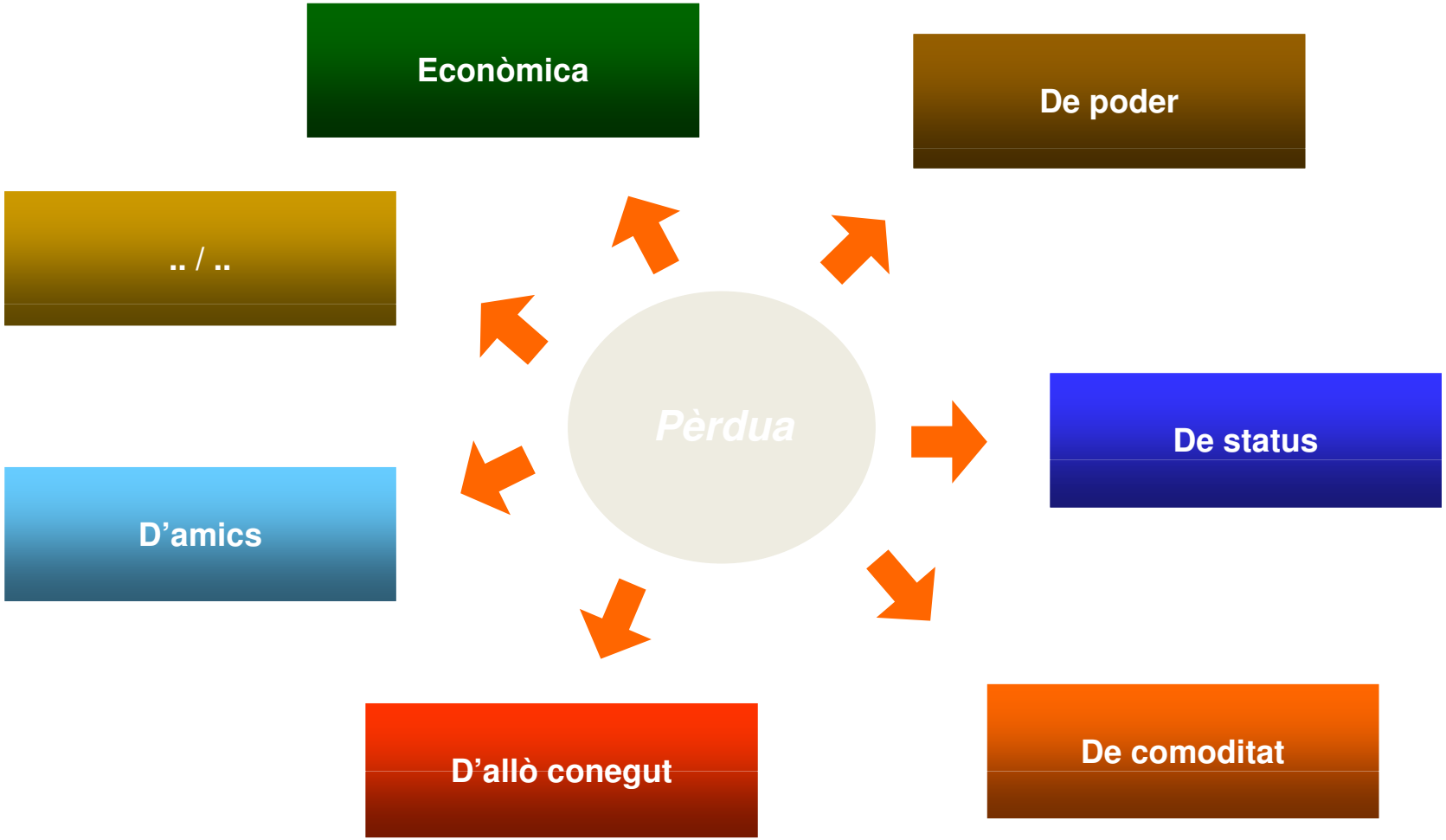
Resistències organitzacionals

- Basades en la tendència conservadora de totes les organitzacions

La seva arrel més profunda és el sentiment de PÈRDUA



El sentiment de PÈRDUA



Graus d'acceptació del procés

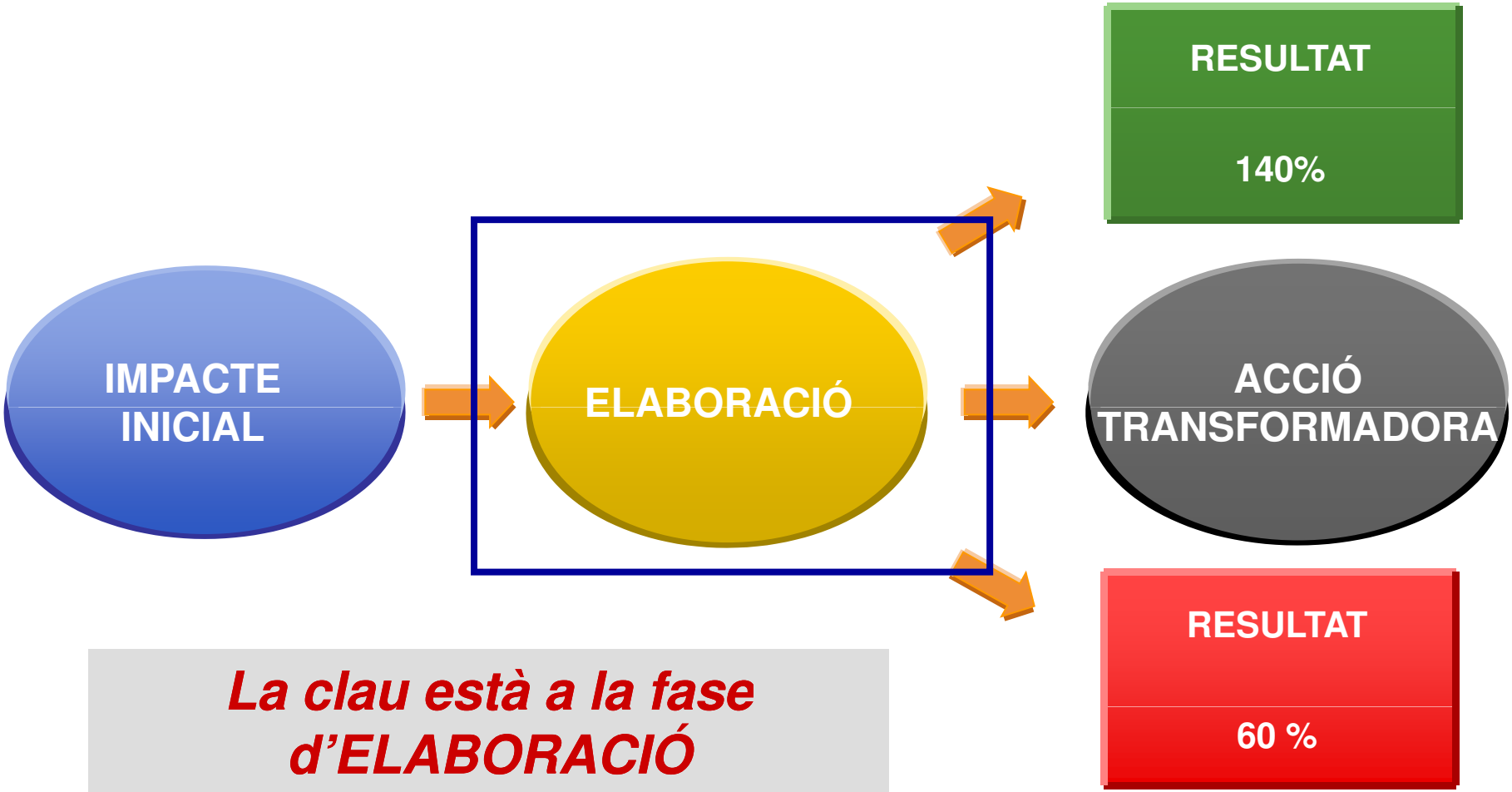
Alta

ACCEPTACIÓ

Baixa

- Compromís
- Cooperació
- Suport
- Acceptació
- Indiferència
- Apatia
- Protesta
- Vaga
- Sabotatge

SUPERAT EL IMPACTE INICIAL:



La clau està a la fase d'ELABORACIÓ

Convertir la incertesa i les resistències en compromís és clau per a la gestió exitosa d'un procés de transformació

Alta

ACCEPTACIÓ

- Compromís
- Cooperació
- Suport
- Acceptació
- Indiferència
- Apatia
- Protesta
- Vaga
- Sabotatge

Baixa

→ ACCIÓ TRANSFORMADORA

↓

TRANSFORMACIÓ EXITOSA

ELABORACIÓ

La gent es fa preguntes:

- ✓ Quines són les intencions “reals” de la transformació?
- ✓ Quin és el projecte?
- ✓ Quines seran les fases? I el calendari?
- ✓ Quina serà l’estructura organitzativa? I els càrrecs?
- ✓ Com m’afectarà? Hi haurà lloc per a mi?
- ✓ Sabré fer-ho?
- ✓ Puc aportar-hi quelcom? *(tinc idees)*
- ✓ Quines seran les noves condicions?
- ✓ Què passa si no ho faig?
- ✓ ...

Del rol desitjat al rol realitzat

Rol desitjat

- Comunicació
- …

Rol percebut

- Espais de conversa significatius
- Possibilitat d'enriquir la proposta
- Presa de consciència de les implicacions
- Tenir l'oportunitat de demanar ajut
- …

Rol acceptat

- Suport: formació, mitjans, …
- Canvis estructurals
- …

Rol realitzat

Què marca la diferència?

Quina realitat ens trobem a les nostres enquestes de clima?

Metodologia

e-map® attitudes

Posicionaments actitudinals (*)

Compromís entusiasta

"Fa 20 anys que treballo aquí i el meu compromís és fer-ho amb la màxima excel·lència. Amb la crisi estic disposat a "arrimar el hombro" el que faci falta i a treballar dur perquè puguem tirar endavant"

Posicionaments actitudinals

"La limitació econòmica sempre ha estat determinant, però ara la Direcció hauria de reconèixer que la qualitat i el prestigi que tenim ve de tots els que treballem aquí i no només dels directius. Per sortir d'aquesta, han de comptar molt més amb tots nosaltres"

Compromís crític

Posicionaments actitudinals

"Els directius de l'hospital només s'enrecorden de nosaltres quan les coses van malament. Ara sento que treballo en una empresa de producció. Em sento un peó, qualificat, però un peó. M'agradaria saber on anem i quin és el camí..."

Escepticisme

Posicionaments actitudinals

"Ningú no es refia de la política de personal, són massa anys de repressió ferotge com per creure en caputxetes vermelles ..."

"No estic disposat a cap compromís. Si l'empresa no mira per mi, per què he de mirar jo per ella?"

Actitud molt negativa

Posicionaments actitudinals

	Els pitjors	Promig	Els millors
Compromís entusiasta	15%	33 %	63 %
Compromís crític	30%	30 %	24 %
Escepticisme	32%	23 %	11 %
Situació molt negativa	23%	14 %	2 %
Total …..	100%	100%	100%

(*) Resultats de 30 empreses de diversos sectors amb més de 125.000 empleats

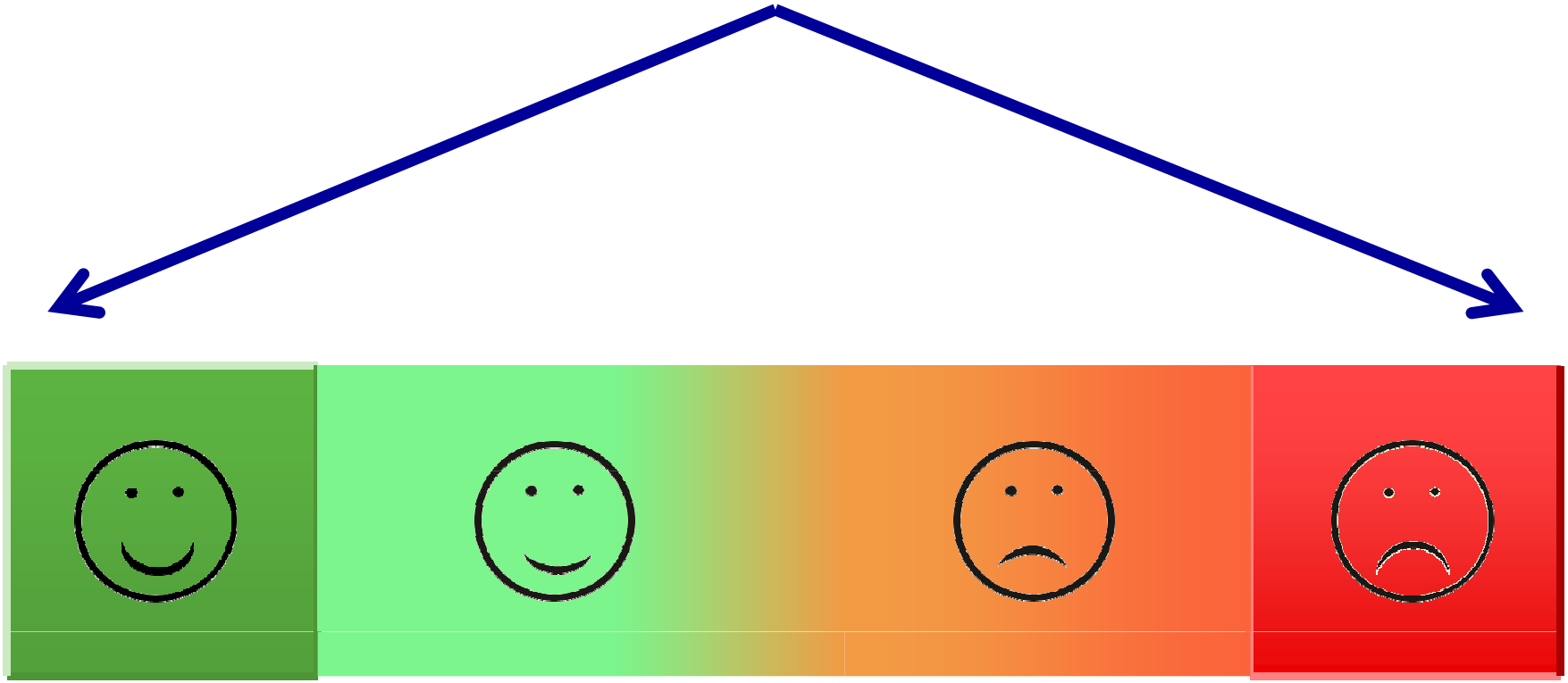
Sector sanitari: projecte OPINA

	Els pitjors	Promig	Els millors
Compromís entusiasta	13%	23%	47 %
Compromís crític	30%	33%	24 %
Escepticisme	31%	29%	25 %
Situació molt negativa	26%	15%	4 %
Total …..	100%	100%	100%

(*) Resultats de 12 entitats amb una plantilla de 22.265 professionals

1º

La gestió de l'espai d'influència!

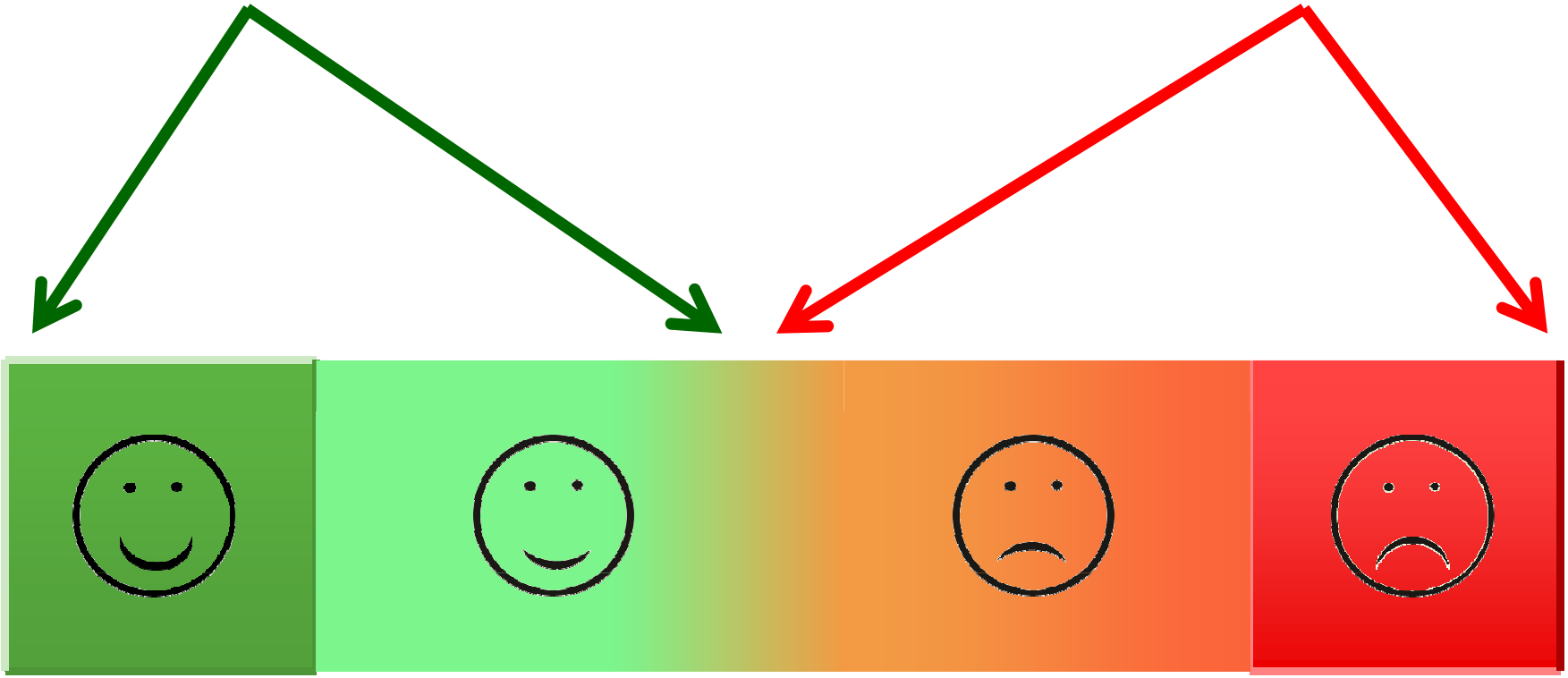


Qui ocupa l'espai d'influència?

Com es gestiona l'espai d'influència?

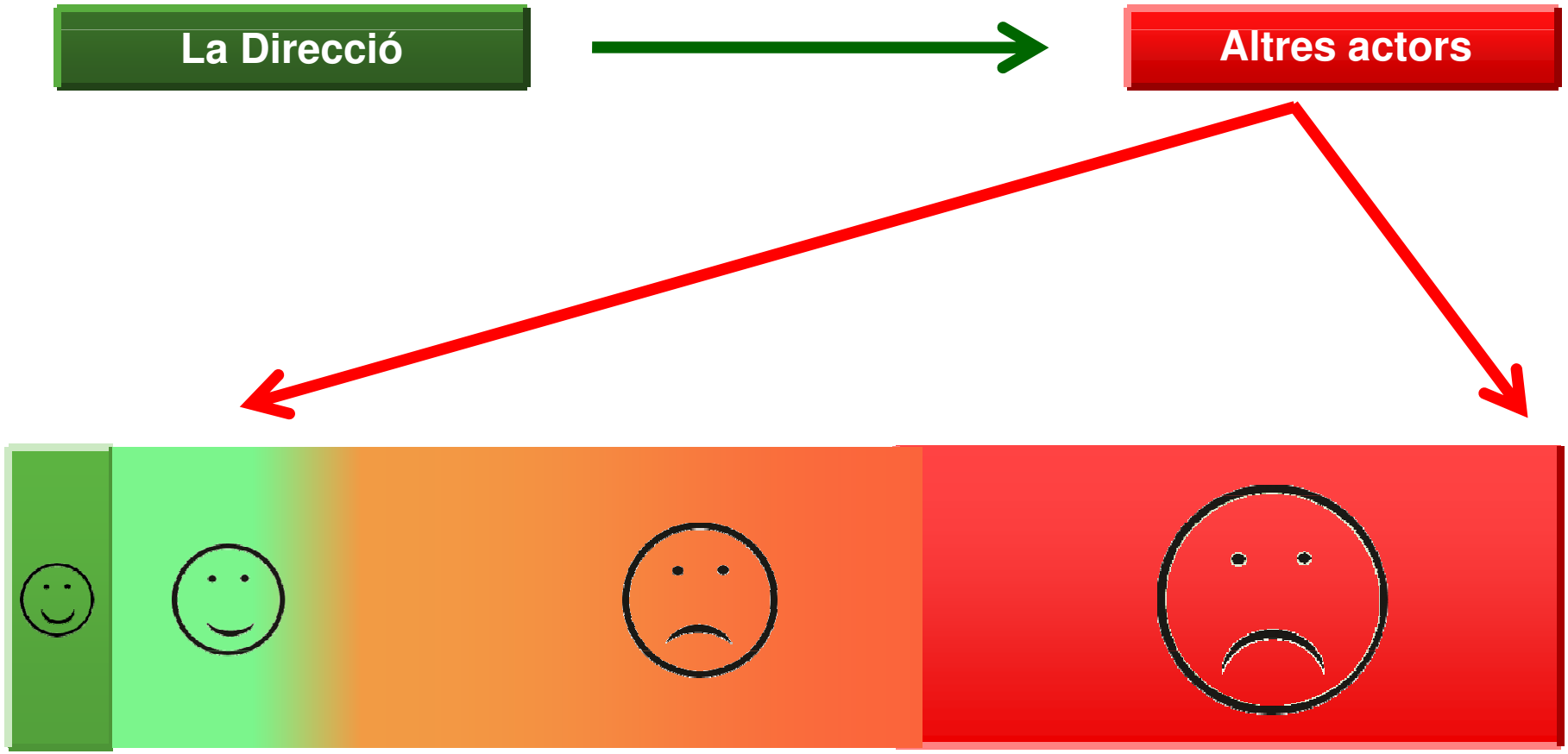
La Direcció?

Altres actors?



Algunes organitzacions ho gestionen així…

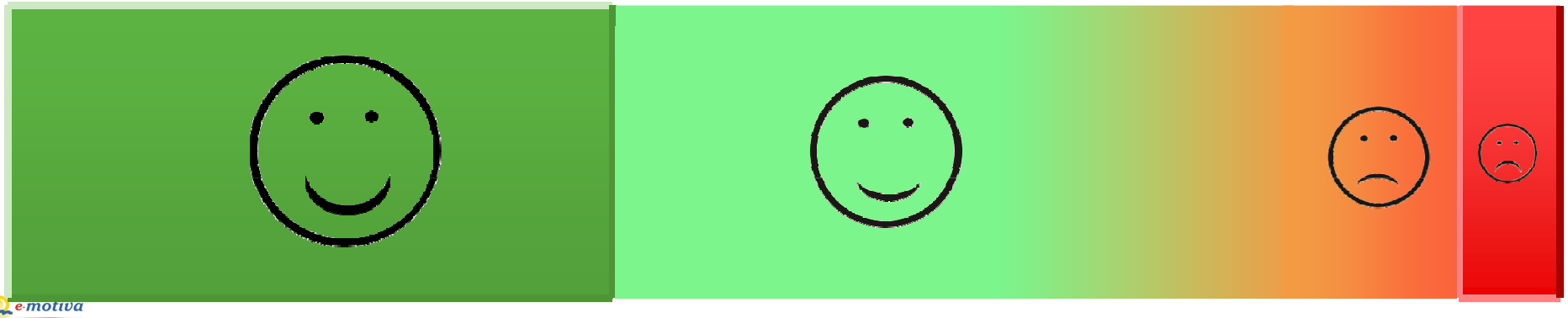
I abdiquen de gestionar el seu espai natural, que queda totalment bloquejat (sindicalitzat)



En lloc de dirigir les seves prioritats a gestionar l'espai natural que els correspon a l'organització

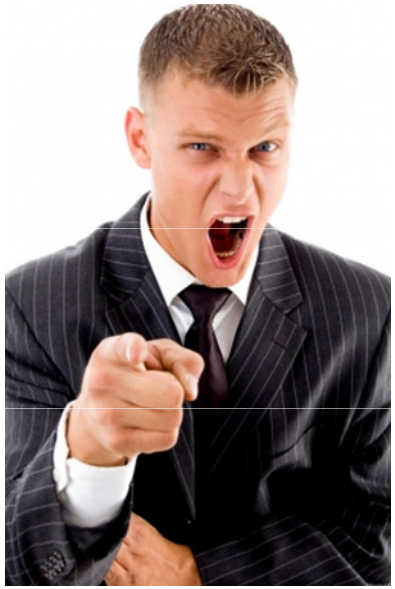
La Direcció → **Altres actors**

- **Directius i comandaments**
- **Polítiques i canals de comunicació**



2º

L'actuació de l'equip directiu!



1º

Equip directiu percebut com

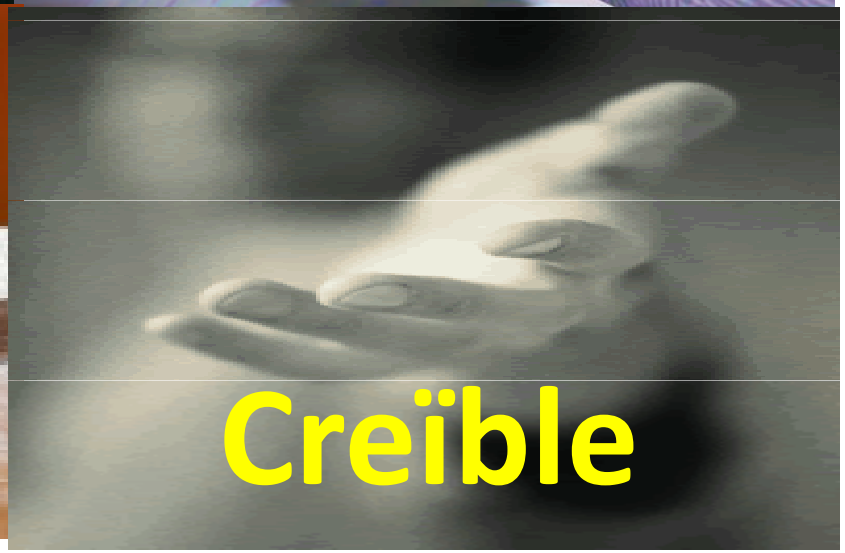


Imagen del equipo directivo
Modelo de presentación de resultados

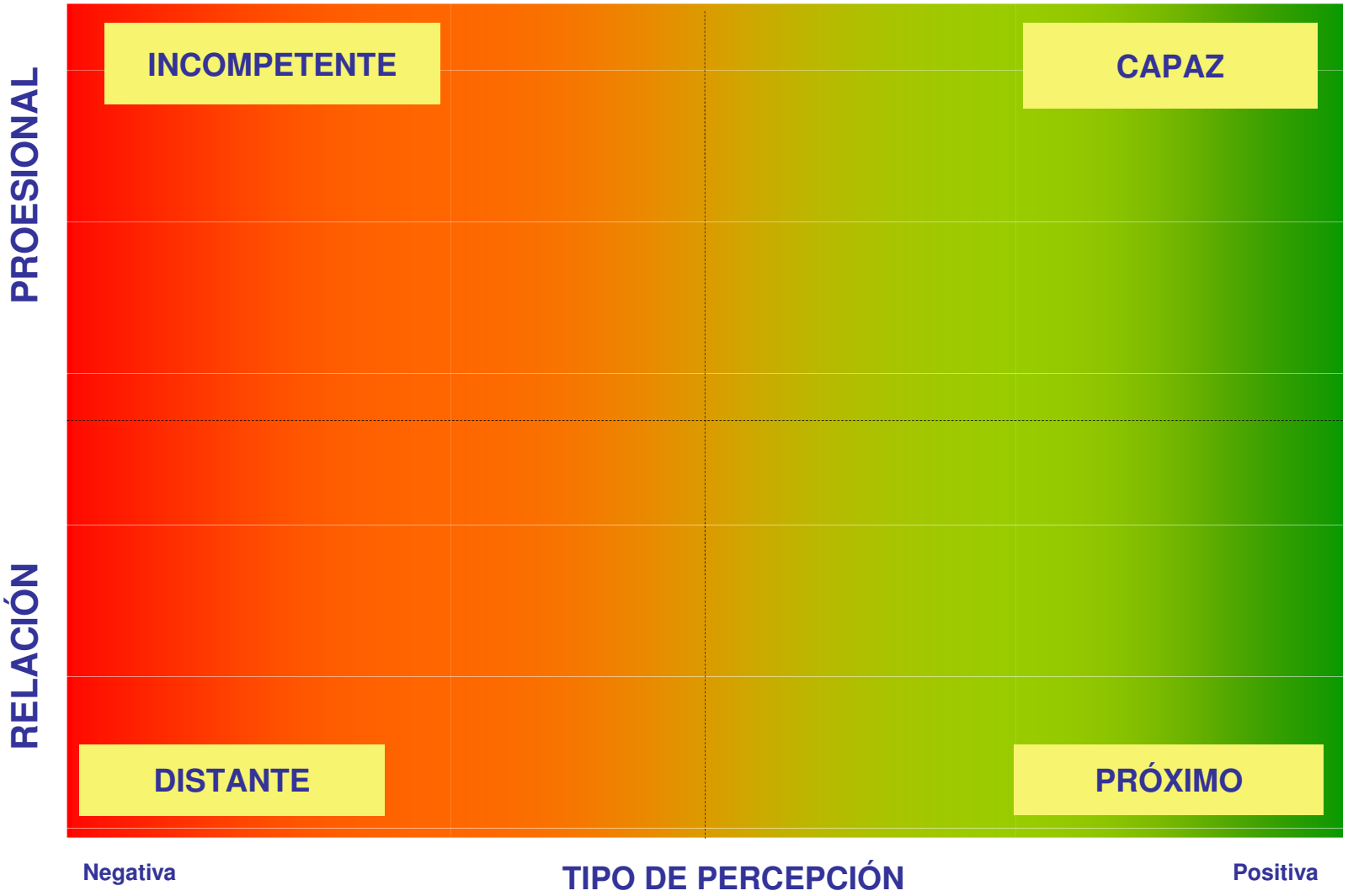


Imagen del equipo directivo
Mandos intermedios

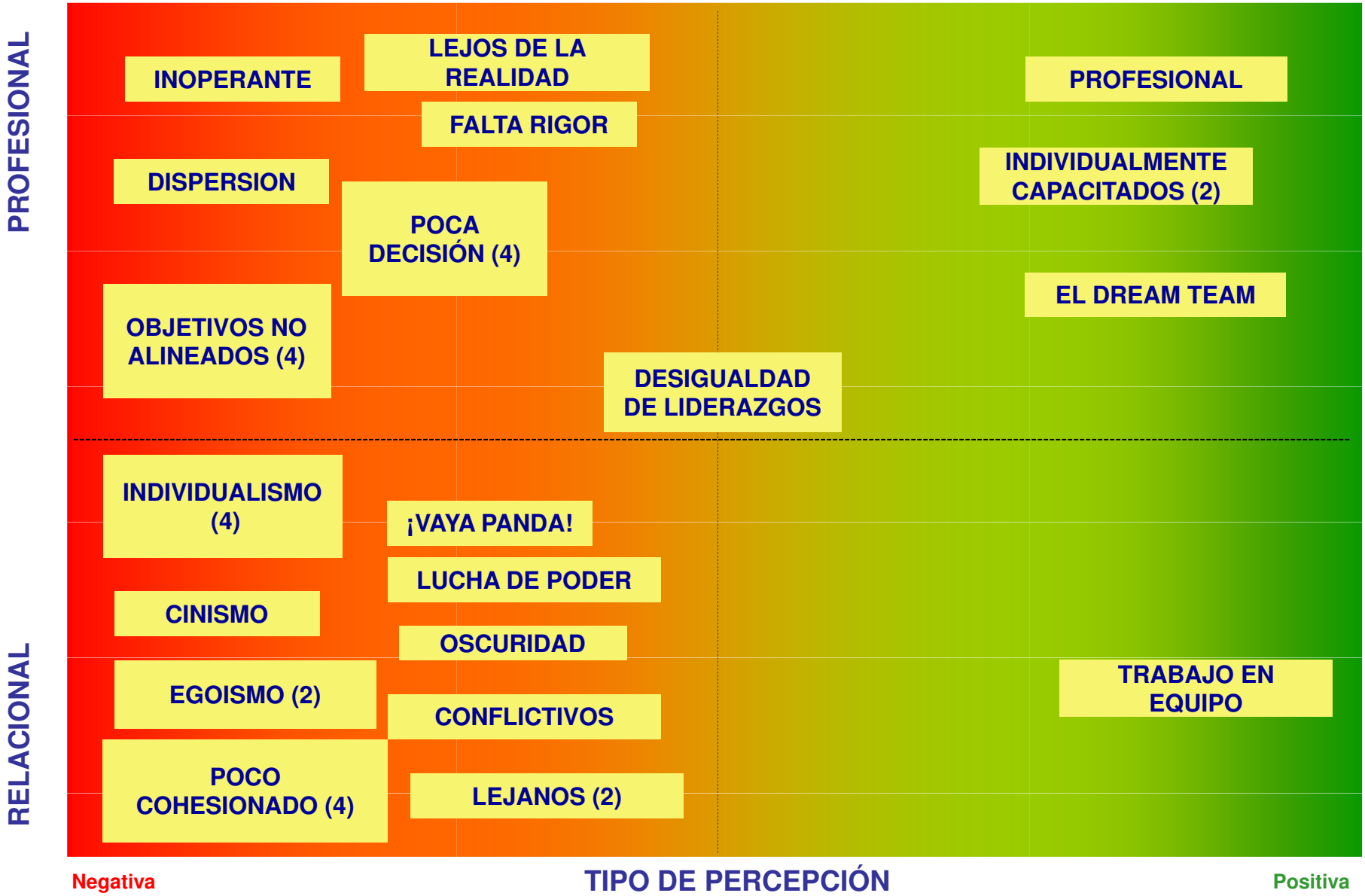


Imagen del equipo directivo
Técnicos y administrativos

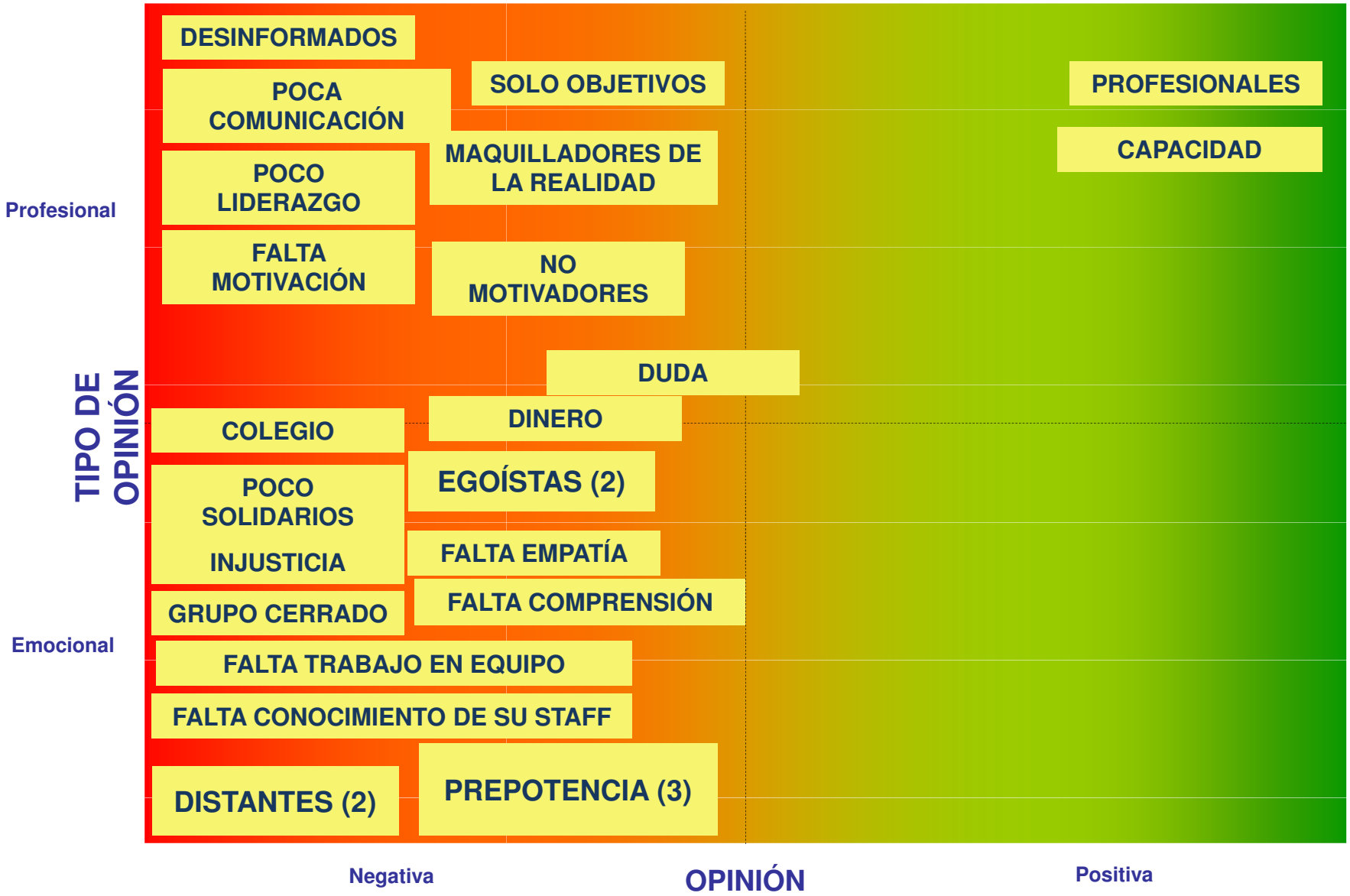
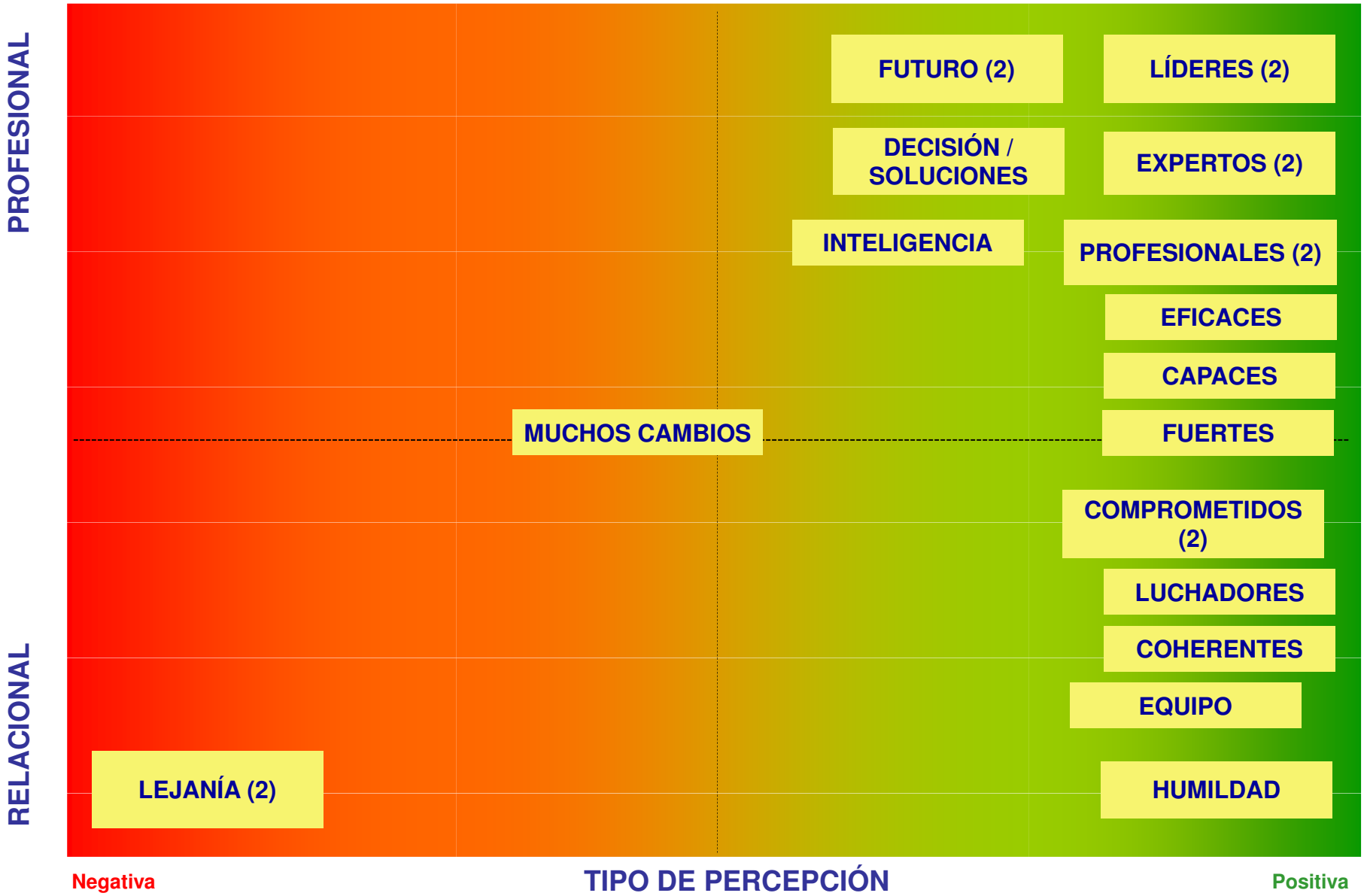
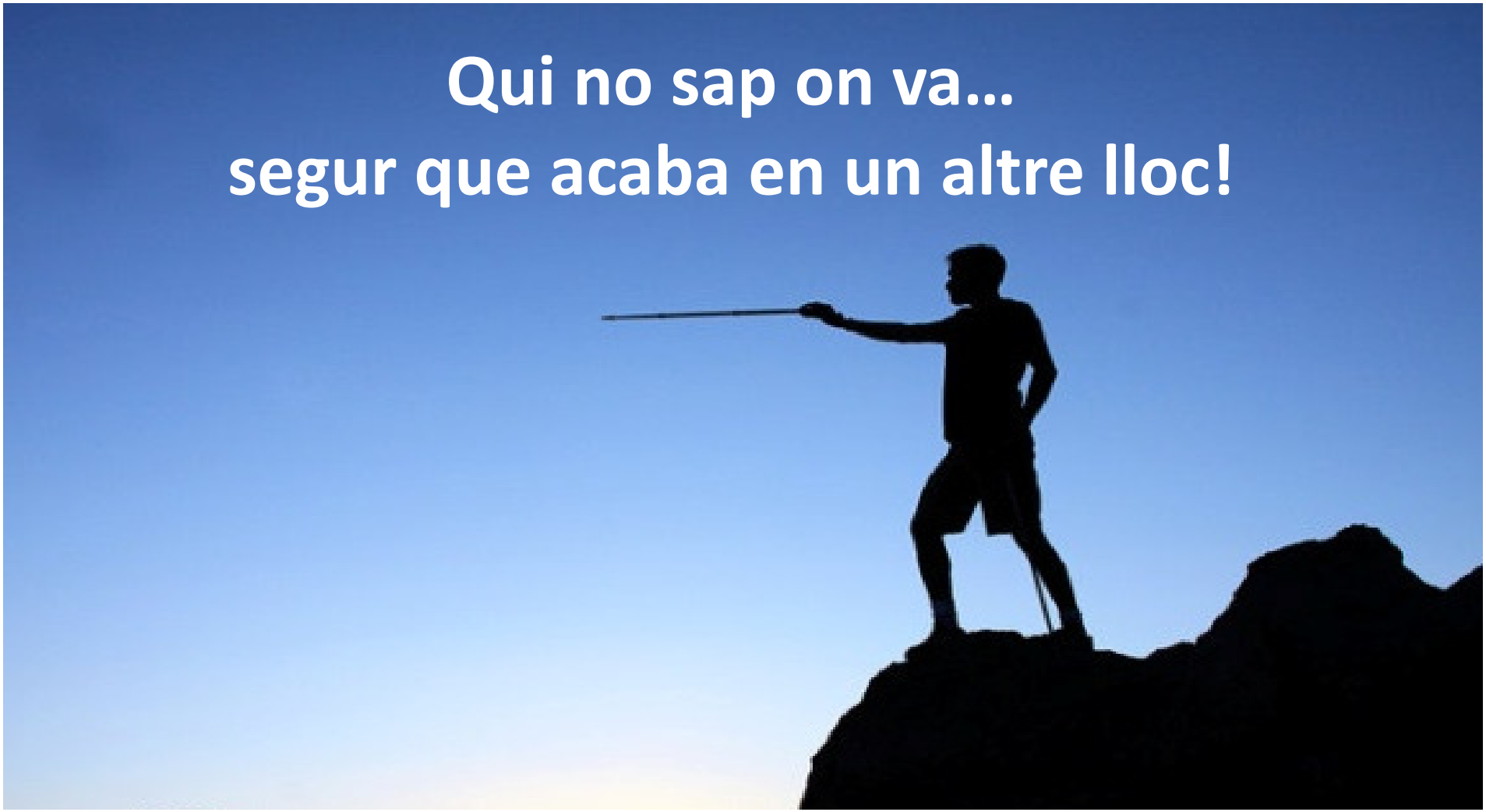


Imagen del equipo directivo
Mandos intermedios



2º

Que marca **un rumb clar**: prioritats clares i coherents



3º

Comunica la situació amb transparència, baixa al terreny i dóna la cara

- ✓ Cuidar el llenguatge
- ✓ Dosificar la incertesa
- ✓ Comunicar tot el comunicable
- ✓ En el moment oportú
- ✓ Pels canals adients

L’actuació de l’equip directiu

1º Equip directiu percebut com Capaç, Cohesionat, Coherent i Creïble

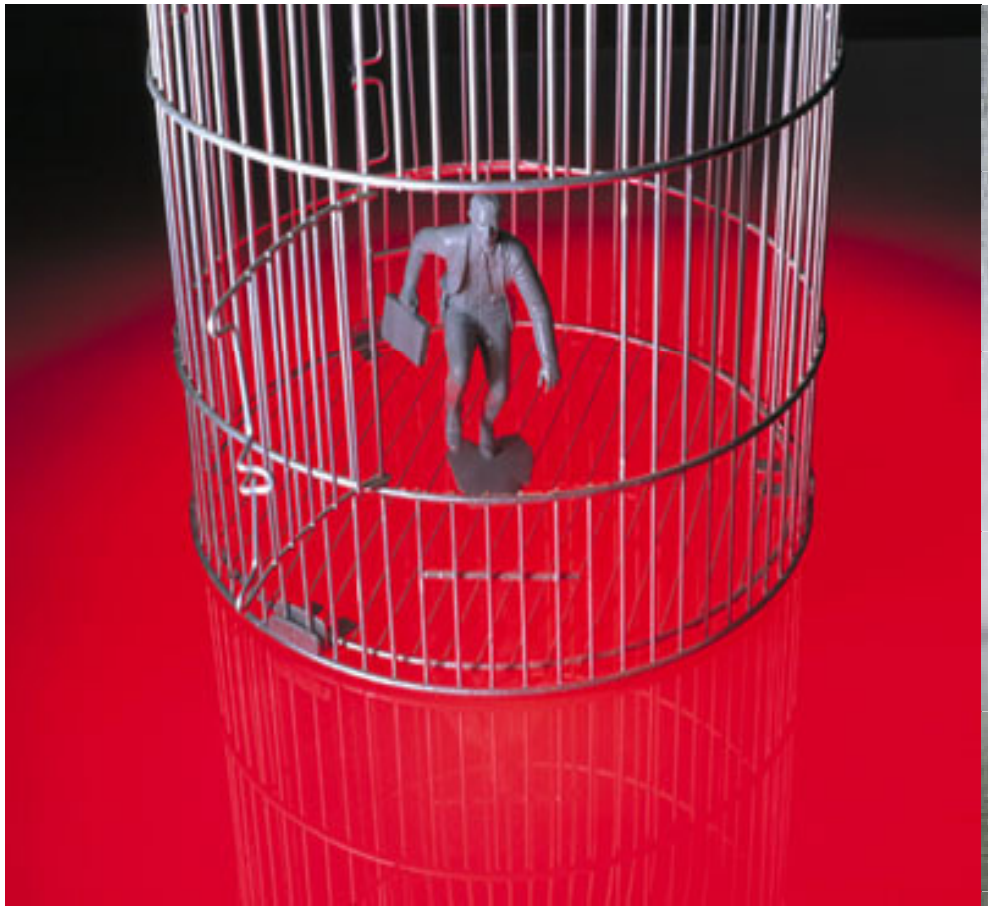
2º Que marca un rumb clar: prioritats clares i coherents

3º Comunica la situació amb transparència, baixa al terreny i dóna la cara

4º **Presa de decisions**, les comunica i les executa

5º

Crea espais de **participació** significatius amb comandaments i personal



¿Víctima? **¡Protagonista!**

L'actuació de l'equip directiu

1º Equip directiu percebut com Capaç, Cohesionat, Coherent i Creïble

2º Que marca un rumb clar: prioritats clares i coherents

3º Comunica la situació amb transparència, baixa al terreny i dóna la cara

4º Presa de decisions, les comunica i les executa

5º Crea espais de participació significatius amb comandaments i personal

6º **Diàleg franc** amb sindicats:
consciència tranquil·la i autoestima al seu lloc

7º **Decisions dures**: professionalitat en els **criteris** i **formes exquisites**

L'actuació de l'equip directiu

1º Equip directiu percebut com **Capaç, Cohesionat, Coherent i Creïble**

2º Que marca **un rumb clar**: prioritats clares i coherents

3º **Comunica la situació** amb transparència, baixa al terreny i dóna la cara

4º **Presa de decisions**, les comunica i les executa

5º Crea espais de **participació** significatius amb comandaments i personal

6º **Diàleg franc** amb sindicats:
consciència tranquil·la i autoestima al seu lloc

7º **Decisions dures**: professionalitat en els **criteris** i **formes exquisites**

LA GENT TREBALLA PER DINERS !

Amb diners podem comprar

el temps de les persones ...

...però la seva voluntat, el seu compromís...

S'HA DE MERÈIXER!

Com a organització i com a directiu

"Jo hi poso, si tu hi poses"

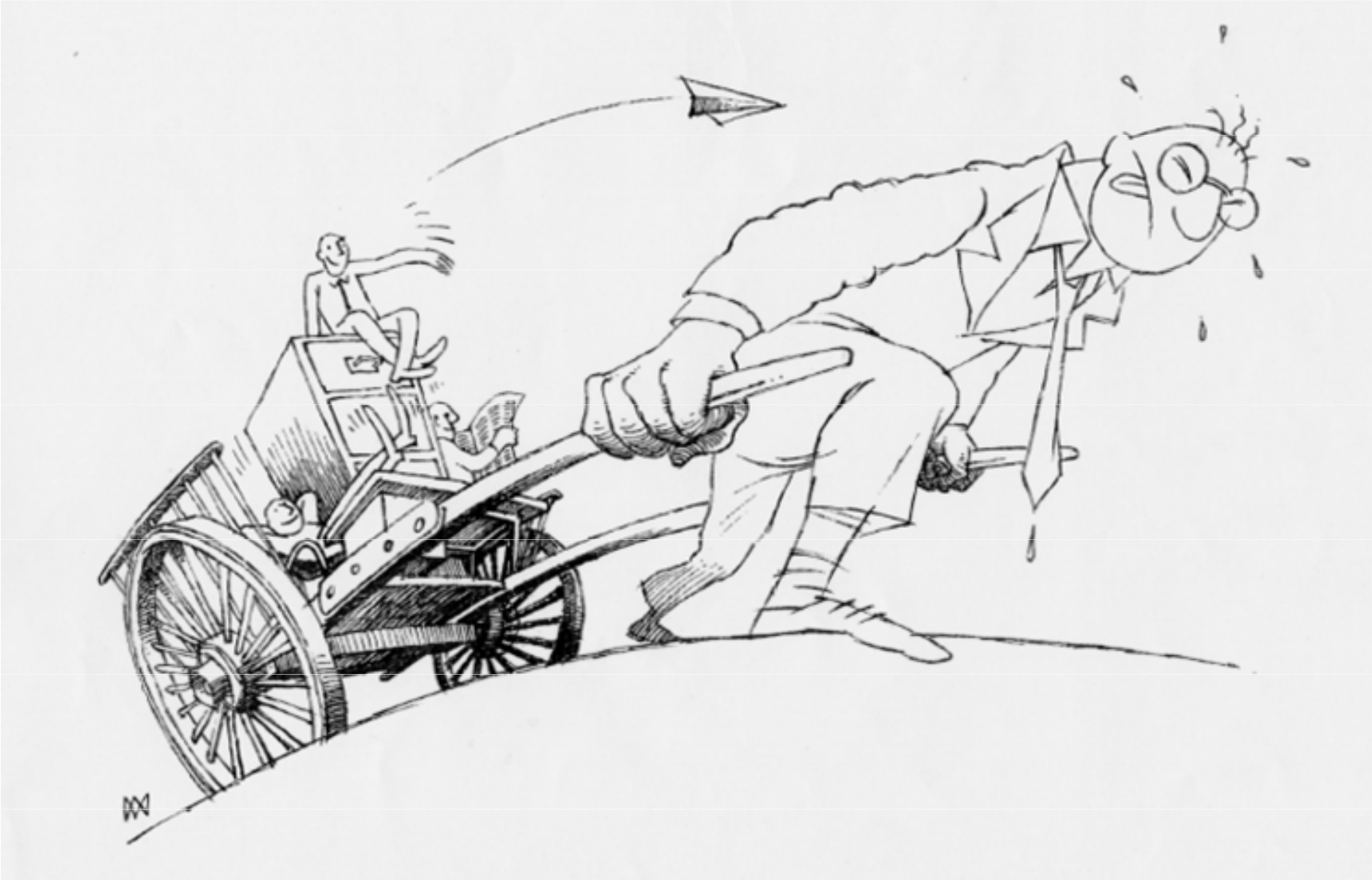
Credibilitat!

Coherència!

Per acabar...

Salvador García

Les conseqüències de la incoherència dirigint...



O la potència dels equips 4 x 4 !