BLOC E: GESTIÓ DEL CANVI

MODEL DE COMPETÈNCIES PER A
DIRECTIUS PÚBLICS DE LES ILLES BALEARS

"No hi ha prou amb imaginar el futur, també l'hem de construir"

C.K. Prahalad (1997)

FERRAN ALBERDI
JUNY 2016

Què és gestionar el canvi?

Capacitat per crear una cultura d'aprenentatge a les organitzacions en funció dels canvis en els escenaris interns i externs.

- **Es requereixen organitzacions públiques preparades per acceptar el canvi continu.**
- **Es requereixen directius amb un perfil competencial adient.**
- **Correspon al directiu conduir aquest aprenentatge de l'organització**
- **El directiu públic té assignat el paper de catalitzador del canvi en un escenari de modernització de les administracions públiques.**

Quines són les competències que estan especialment vinculades amb la gestió del canvi?

Competència de Flexibilitat i Gestió del Canvi.

Subcompetències:

- **Flexibilitat i adaptabilitat.**
- **Gestió de l'estrès i resiliència.**
- **Gestió del canvi i de crisi.**
- **Intel·ligència emocional intrapersonal.**

Competència de Compromís amb el servei públic i l'organització.

Subcompetència:

- **Identificació amb l'organització i el servei públic.**

Competència d'actualització professional i millora continua.

Subcompetències:

- **Actualització professional.**
- **Habilitats digitals (TIC).**
- **Motivació per la millora contínua.**
- **Motivació interna.**

Competència de flexibilitat i gestió del canvi.

Capacitat per donar resposta a necessitats canviants, reajustant les prioritats i les funcions, i disposició a acceptar nous enfocaments i canvis, evolucionant d'acord amb les demandes de la societat.



Flexibilitat i adaptabilitat.

Són **l'habilitat i predisposició** d'adaptar-se i treballar eficaçment **en diferents i variades situacions** i amb persones o grups diversos. Suposa **entendre i valorar postures o punts de vista diferents,** adaptant el propi enfocament a mesura que la situació ho requereixi.

També és canviar o **acceptar positivament, ràpidament i sense problemes els canvis en la pròpia Administració i/o entorn**, així com en les responsabilitats del lloc de treball, àrea o servei.



Trets competencials d'adaptabilitat

- Percep, interioritza, comprèn la transformació produïda o en procés, i **s'adequa a si mateix i els elements que l'afecten** per tal de facilitar-la.
- D'ell s'espera no només que es mostri obert a incorporar **canvis en el seu àmbit per tal de millorar els resultats**, sinó que sigui el seu catalitzador **envers les persones que hi treballen**.
- **Permeable a la informació** que prové de l'entorn.
- Capaç d'adequar les seves actuacions per ser més eficaç i **respondre millor a les necessitats de la ciutadania i de la societat** en general.
- Capaç de treballar amb un **cert grau d'incertesa.**
- Detecta la **necessitat d'innovar l'estratègia**.
- **És empàtic** per comprendre situacions des de **diferents angles**, assumir-les amb **tranquil·litat** i analitzar-les amb **rigor.**
- **Proporciona informació** sobre l'objectiu o finalitat del canvi, però **generant seguretat i confiança**.
- **Promou actituds** de flexibilitat i adaptació entre els seus col·laboradors.
- Capaç de **"reinventar-se professionalment".**

Trets competencials de flexibilitat.

- La flexibilitat té una **component activa** que la diferencia de la simple adaptació als canvis. La persona flexible no només s'adequa bé als canvis, sinó que **els promou**.
- **Es qüestiona les coses** reflexionant si és millor actuar d'una manera o d'una altra.
- **No es conforma** amb un **punt de vista únic**.
- **Impulsar** canvis que contribueixen a **treballar de manera més operativa.**
- Davant d'una planificació inicial de la feina, **l'adapta en funció de la càrrega de treball.**
- Està en **permanent estat de reflexió crítica** de si el que s'ha fet sempre és la millor opció o pel contrari convé un **nou enfocament.**
- **Capaç d'anticipar-se** de manera suficient com per veure venir la pertinència del canvi i avançar-lo.
- **Fomenta** la innovació, la flexibilitat organitzativa i els **perfils polivalents** que permetin assumir diverses formes d'actuació quan les necessitats ho requereixin.
- És **el líder** que impulsa **el canvi**.

Gestió de l'estrès i resiliència.

Capacitat de reaccionar amb assossec interior davant les dificultats del dia a dia, suportant la pressió que comporten, aconseguint que no ens afectin i sent capaços de treure'n el millor de la situació generadora d'estrès.



Trets competencials de gestió de l'estrès.

- **Sap regular l'estrès** per tal que jugui al seu favor, **com a estimulant** de les reaccions per a superar determinades situacions de dificultat.
- Té capacitat **d'autogestió: control i perspectiva.**
- Té **actitud positiva**.
- Sap **aïllar les situacions complexes o conflictives** de la resta d'activitats.
- Realitza una adequada **gestió del temps**.
- **Evita conflictes**.
- **S'escolta i cuida de si mateix.**

Trets competencials de la resiliència

- **Es recupera aviat** del contratemps, tot mantenint un alt grau d'**autoconfiança** que li permet gestionar la dificultat que es presenta de forma sobtada i inesperada.
- S'enfronta a situacions límit o crisis sobrevingudes, i amb la **intencionalitat de sortir enfortit** d'elles.
- **Gran autoconeixement** de les pròpies capacitats i també limitacions.
- Estableix **objectius a l'abast del seu potencial.**
- **Predisposició optimista**, sense perdre l'objectivitat.
- Sap que **tot no es pot controlar** i sap viure amb un cert grau d'incertesa.
- **Busca els millors suports socials** i es fa fort per la via de **treballar en equip** la lluita contra l'adversitat.

Gestió del canvi i de crisi

Avaluació i planificació del procés de canvi i de crisi per assegurar que, si aquest es duu a terme, es faci de la forma més eficient, seguint els procediments establerts i assegurant en tot moment la qualitat i continuïtat en els resultats que s'esperen.



Trets competencials de gestió del canvi

- **Impulsa canvis** que contribueixin a l'actuació més eficaç de l'organització.
- Té concepció de **l'organització oberta a l'aprenentatge** i a la innovació.
- Té perspectiva i criteri **visionari del canvi**.
- Inverteix en **construir el futur**.
- Vincula oportunitat del canvi amb la **gestió del talent**.
- Defineix **abast i objectiu(s**) del canvi i el **planifica.**
- Assigna **recursos i terminis** realistes i factibles.
- Selecciona persones i equips adequats, amb **perfils talentosos i motivats.**
- **Gestiona les resistències.**
- **Dóna participació** en el canvi .
- És capaç de **comunicar** amb convicció i serenor.

Trets competencials de gestió del canvi (II)

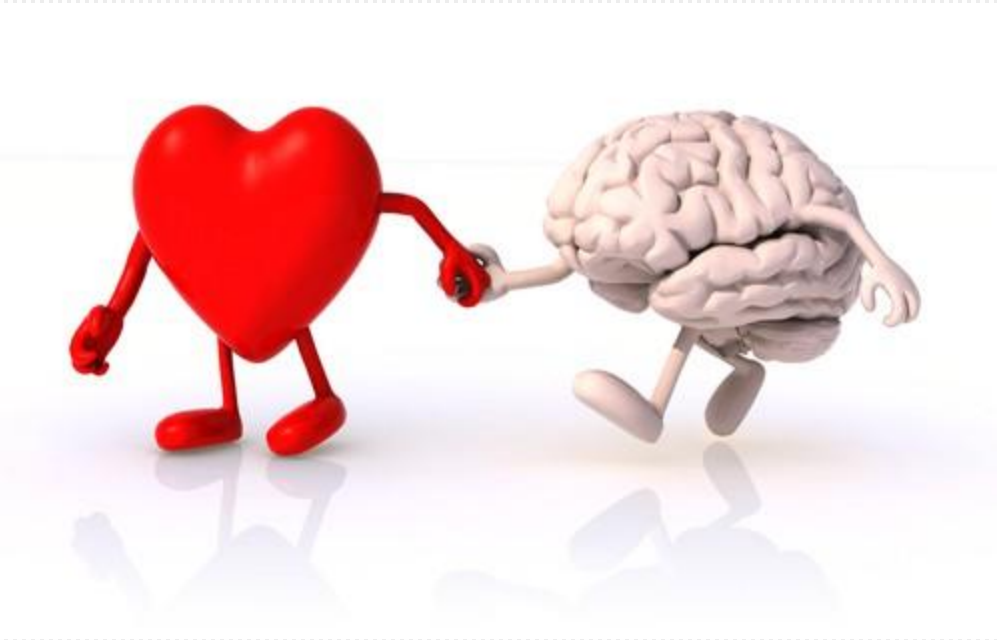
- Coneix perfectament els **procediments**.
- **Fa una avaluació** transparent i responsable dels resultats.
- Fixa **indicadors i estàndards** fiables i realistes .
- Implementa **accions correctores** quan es produeixen desviacions (corregeix).
- Fixa **compromisos de servei (es compromet).**
- **Comparteix els resultats positius** obtinguts amb l'equip (solidaritat i generositat).
- Si l'objectiu no és assolit, **assumeix la responsabilitat.**
- Analitza les causes del fracàs, fa autocrítica i promou l'aprenentatge per tal de tornar a iniciar un procés de canvi amb èxit.

Trets competencials de gestió de crisi.

- Requereix adopció de mesures immediates i efectives per tal de **minimitzar els danys.**
- Fomenta la prevenció quan **pren consciència dels riscos**.
- **Crea equips per coordinar-los** cap a una acció eficaç.
- **Recava informació clau**.
- **Pren decisions** ràpides i efectives.
- Aporta **disponibilitat total**.
- Assumeix el **rol de la comunicació** interna i externa.
- **Agraeix** la cooperació i col·laboració.
- **Tracta de restaurar la imatge** de l'organització i les relacions.
- Efectua un **aprenentatge preventiu** per a futures situacions.
- **Ret comptes** dels resultats amb transparència i **assumeix las responsabilitats**.

Intel·ligència emocional intrapersonal

Capacitat de percebre, entendre i gestionar les pròpies emocions, analitzant el perquè dels propis pensaments i actituds i sent capaços de corregir comportaments i accions en funció de les pròpies necessitats.



Trets competencials d'intel·ligència emocional intrapersonal.

- Capaç de gestionar-se a si mateix **(autogestió).**
- Té la facultat de conèixer-se a si mateix (**autocomprensió).**
- Té confiança en si mateix (**autoconfiança).**
- Mai **no es posa objectius que no pugui complir.**
- Coherent amb el seu esquema de **principis i valors**.
- Satisfet del que fa i de com ho fa **(benestar emocional).**
- És coneixedor del rang de les seves emocions i tria i **focalitza el moment, forma i lloc en que ha d'expressar els seus sentiments.**
- Concep **l'experiència com a aprenentatge**.
- **Medita** de forma més o menys estructurada, **fa introspecció.**

COMPETÈNCIA DE COMPROMÍS AMB EL SERVEI PÚBLIC I L'ORGANITZACIÓ

Compartir els principis i valors de l'Administració pública i actuar amb coherència amb un mateix i amb l'organització.



Trets competencials de compromís amb el servei públic.

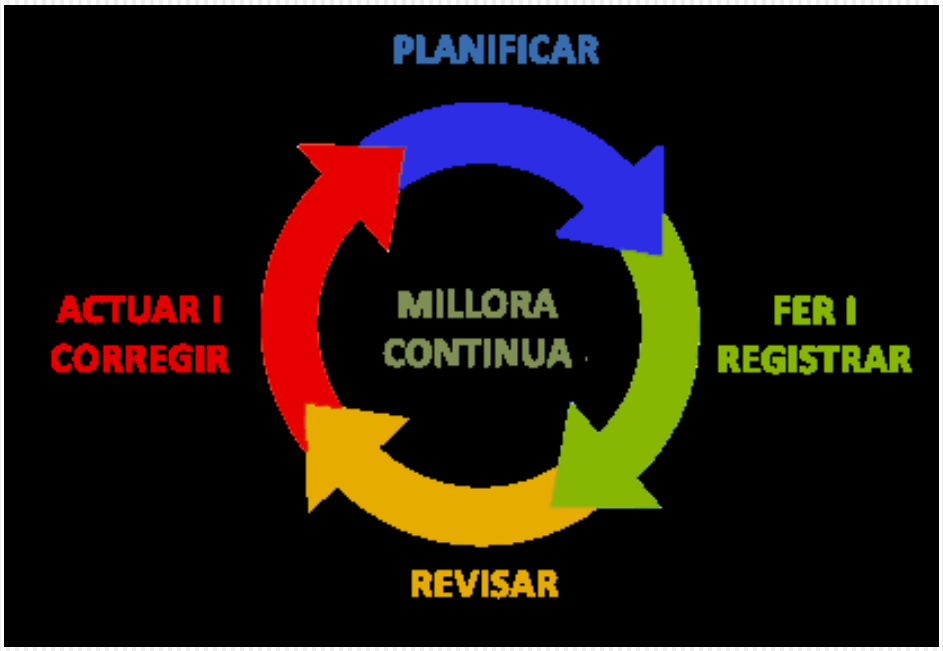
- Actua amb l'ànim exclusiu **d'afavorir l'interès general**.
- Té interioritzat el **principi de legalitat** a la seva actuació.
- Accepta com a **pròpia una cultura organitzativa** (principis i valors de l'Administració).
- És conscient del que és **valor públic**.
- Té un **impuls vocacional pel servei públic**.
- Orienta la seva feina cap a la **comunitat i la satisfacció de la ciutadania.**
- Tracta de **fomentar el sentiment de pertinença a l'Administració i de servei a la ciutadania**
- Es visualitza a si mateix com a prestador de serveis, és a dir, com a **servidor.**

Trets competencials de compromís amb l'organització.

- Té **sentit de pertinença** a l'Administració per la qual treballa.
- **Compleix les directrius** establertes a l'Organització i les fa complir.
- **Té clara la missió** última de l'Organització.
- **És un model** per als seus col·laboradors.
- **Té respecte a la jerarquia** existent.
- **Té predisposició a ser avaluat i a autoanalitzar-se**.
- **Actua en representació** de la seva organització conscient de la responsabilitat de defensar la seva **imatge i prestigi**.
- Comportament responsable i **compromès en situacions de crisi.**
- No confon compromís amb *seguidisme* polític i actua **amb total imparcialitat**.

Competència professional d'actualització professional i millora contínua.

Capacitat i motivació per mantenir al dia el coneixement respecte a l'especialitat pròpia i cercar millors maneres de fer que assegurin una millor qualitat del servei o producte.



Actualització professional

Capacitat, idoneïtat i obligació personal i moral d'actualitzar permanentment els coneixements i habilitats professionals per tal d'estar concorde amb les noves necessitats i progressos tècnics del lloc de treball.



Trets competencials d'actualització professional

- **Actitud d'aprenentatge oberta** que li permet captar una bona idea aplicable.
- Compromís ferm amb si mateix **d'estar permanentment al dia.**
- Manté **contacte amb els millors referents**. Intenta també ser referent.
- Practica el **Networking (talent connectat).**
- **Comparteix el seu coneixement** amb els seus col·laboradors.
- Promou la **formació contínua** (aprenentatge formal).
- Destina una part del seu temps a **"estudiar".**
- Considera Internet i la tecnologia com una font de **coneixement, creativitat i innovació.**
- Practica el **benchmarking.**

Habilitats digitals (TIC).

Inclou les capacitats de cercar, obtenir i tractar informació, així com d'utilitzar-la de manera crítica i sistèmica, avaluant-ne la seva pertinència i diferenciant entre informació real i virtual, però reconeixent al mateix temps els vincles. S'ha de tenir la capacitat d'utilitzar eines per a produir, presentar i comprendre informació complexa, així com per accedir a serveis basats en Internet, cercar-los i utilitzar-los, però també s'ha de saber fer ús de les TIC com a suport al pensament crític, la creativitat i la innovació dins de l'Administració.



Trets competencials de les habilitats digitals

- Capaç de **cercar, obtenir i tractar informació,**
- Capaç d'utilitzar eines que li faciliten la **gestió del temps** i eficàcia.
- Autosuficient com a usuari **d'eines i tecnologies funcionals i eines col·laboratives.**
- Coneixements bàsics però essencials de paràmetres de **seguretat electrònica i de protecció de dades.**
- Fomenta **l'ús de la tecnologia** entre el seus **col·laboradors**.
- Pràctica i fomenta **l'aprenentatge electrònic** (**e-learning).**
- Pràctica i fomenta el **teletreball.**
- Lidera i impulsa la **modernització, digitalització** i que els serveis i tràmits estiguin disponibles de forma multicanal.
- És usuari preferent de la **firma electrònica**.
- És usuari habitual **interoperabilitat.**
- És usuari preferent de **l'accés a les dades automatitzades**.
- Promou la **cultura d'un ús ètic i responsable de la tecnologia i les dades.**

Motivació per la millora contínua.

Capacitat d'assimilar i desenvolupar, de forma continuada i constant, nous coneixements i habilitats, reconsiderant-los, seleccionant-los, prioritzant-los i aplicant-los, així com la capacitat de reciclar-se, amb l'objectiu de millorar l'eficàcia i l'eficiència dels mètodes i sistemes d'execució del treball, perfeccionant l'acompliment en el lloc.



Trets competencials de motivació per la millora contínua.

- Té una forma d'actuar **proactiva.**
- Fomenta que l'equip aporti **idees de millora**.
- Mostra una mentalitat oberta a noves propostes**, sense por al canvi.**
- Abraça la **cultura de la qualitat**.
- Genera estratègies creatives i **reconeix o recompensa les idees aportades.**
- **Procura sistematitzar la gestió de la qualitat.**
- Identifica les **àrees de millora.**
- Posa al **ciutadà com a centre de la millora contínua.**
- Implementa i**ndicadors de qualitat.**
- **Analitza els resultats**.
- Analitza les **queixes i altres fonts del sistema per gestionar la satisfacció** dels ciutadans
- **Completa el cercle de la millora.**
- Implementa **compromisos de servei amb la ciutadania**.

Motivació interna

Procés que s'inicia a partir d'estímuls interns, que genera en els individus reaccions diverses, generalment amb interessos individuals i de l'Administració, essencial per al desenvolupament del compromís amb els càrrecs, carreres professionals i administració, en què s'exerceixen les persones.



Trets competencials de motivació interna

- Aquesta motivació no es fonamenta en l'objectiu d'obtenir resultats, sinó en el plaer que s'obté en realitzar una tasca, és a dir, en el **procés de realització en si.**
- El directiu se sent a gust amb una posició a on **gaudeix d'autonomia.**
- Se sent segur i competent i això li proporciona **autoestima.**
- Li agrada més enfrontar-se a **reptes professionals de magnitud important.**
- Troba satisfacció en **seu esforç perquè beneficia a la societat.**
- Prioritza nivells alts de **creativitat, de socialització i d'expressivitat.**
- **L'alta responsabilitat, el càrrec** són factors de motivació positiva.
- Desenvolupa tècniques i eines per tal **d'automotivar-se.**
- El **concepte de canvi** és un motiu fonamental per a la seva **motivació personal**.

MOLTES GRÀCIES!

BLOC E: GESTIÓ DEL CANVI

MODEL DE COMPETÈNCIES PER A
DIRECTIUS PÚBLICS DE LES ILLES BALEARS

"No hi ha prou amb imaginar el futur, també l'hem de construir"

C.K. Prahalad (1997)

FERRAN ALBERDI
JUNY 2016