

Dirigir persones en temps de canvis

Montse Pichot montsepichot@menta.net

Judit Murlans juditmurlans@terra.es



Han canviat les empreses en els darrers 40 anys?

Ha canviat la manera de dirigir les persones?



Fets rellevants - Noves exigències:

- ◆ Món complexe i canviant: globalització, ruptura de fronteres, polítiques d'aliances i fusions, moneda única, nova tecnologia...
- ◆ Exigència de major rentabilitat, eficàcia i orientació al client
- ◆ Exigència d'adaptació al canvi i a la millora contínua
- ◆ Exigència de flexibilitat

Conseqüències per la Direcció:

- ◆ Els canvis econòmics i socials han d'anar acompanyats de transformacions en la cultura de l'empresa i en la mentalitat dels directius
- ◆ Les funcions de la Direcció canvien: planificar, organitzar, decidir, coordinar, controlar passen a ser prioritat
- ◆ Què és Dirigir?:
 - Obtenir el màxim aprofitament dels recursos disponibles
 - Fer fer, essent responsable del que fan els demés
 - Servir als col.laboradors perquè assoleixin les metes establertes
- ◆ L'Organització **jeràrquica** dirigida a les **tasques** es transforma i passa a ser una organització **professional** dirigida per **objectius i competències**
- ◆ Les estructures piramidals es redueixen, les fronteres entre departaments es dilueixen
- ◆ Punt clau de la nova organització: **definir la missió**, el que l'empresa pretén a través dels seus col.laboradors
- ◆ Renovar-se o morir...

Conseqüències per l'Equip humà:

- ◆ Entenem l'empresa com una organització de persones que treballen de forma coordinada per aconseguir uns objectius que a tots interessin
- ◆ La persona és l'element clau
- ◆ El Capital humà és considerat globalment: hem de tenir en compte no només les **aptituds** i els **coneixements** sino també les **actituds**
- ◆ L'empleat deixa de ser un subordinat, cal que coneixi els seus objectius i entengui el perquè del seu treball
- ◆ Àrees prioritàries en la gestió de persones: **motivació, incentius, satisfacció laboral**

Canvis concrets en la política de personal:

DE:

- Direcció autoritària
- Direcció per instruccions
- Jerarquia rígida
- Cap com a "capataç"
- Cap com a organitzador
- Ordre i control
- Anonimat i collectivisme
- Secretisme
- Concentració de decisions en la cúspide
- Contracte formal
- Valor de la seguretat
- Perfeccionament tècnic
- Valor dels coneixements i execució

A:

- Direcció de lideratge
- Direcció per objectius
- Flexibilitat
- Cap com a facilitador, motivador
- Cap com a creador, gestor dels canvis
- Ajuda, observació, control per objectius
- Individualització
- Comunicació i informació
- Delegació i descentralització
- Contracte implícit
- Valor del desenvolupament professional: formació, promoció
- Funcionament en equip
- Valor de les Competències

Algunes qüestions per reflexionar:

- Sé quin és el meu projecte professional?
- Sé quins objectius professionals tinc pel proper exercici?
- Sé quins canvis haig de fer per arribar-hi?
- Conec les resistències o obstacles per arribar-hi?
- Quina és la meva actitud davant els canvis: ignorar-los, veure'ls passar, gestionar-los o provocar-los?
- Estic jo preparat pels canvis que vénen o han de venir?
- Reuneixo les condicions per ser un promotor dels canvis?
- Dedico prou temps a preveure i planificar la feina dels meus col.laboradors?
- Sé com afrontaré les resistències al canvi dels meus col.laboradors?
- Sé com valorar els resultats dels col.laboradors i com oferir-los feedback?

El lideratge basat en Competències

- El concepte de lideratge és la clau per considerar el comportament de les persones en les organitzacions
- La definició específica de lideratge és en funció de la cultura i sector en que opera l'empresa i així varien també les competències associades.
- Entenem que les competències són hàbits desenvolupables relacionats però amb la personalitat.
- Per desenvolupar les pròpies competències i les dels nostres col.laboradors cal:
 - identificar les més rellevants per cada lloc
 - identificar els punts forts i carences de les persones
 - desenvolupar un pla de millora
- Veiem les principals competències a tenir en compte en tres categories: C. de negoci, C. Interpersonals i C. Personals.

1. Competències de negoci

- ◆ Visió de negoci
- ◆ Visió de l'organització
- ◆ Orientació al client
- ◆ Gestió de Recursos
- ◆ Negociació
- ◆ Networking

2. Competències interpersonals:

- ◆ Comunicació
- ◆ Gestió de conflictes
- ◆ Delegació
- ◆ Treball en equip
- ◆ Carisma
- ◆ Coaching

3. Competències personals:

- ◆ Gestió del temps
- ◆ Gestió de l'estrés
- ◆ Gestió de la informació
- ◆ Presa de Decisions
- ◆ Autocontrol – equilibri emocional
- ◆ Integritat
- ◆ Millora personal: Autocrítica, autoconeixement, aprenentatge

Conclusió:

Principals àrees de treball en la gestió de persones

- ◆ **Dirigir: fer que es faci**
 - Delegació: Consegir els objectius a través dels nostres col.laboradors
 - Presa de decisions: conseguir que les persones hi participin i assumeixin responsabilitats
 - Avaluació i supervisió
 - Lideratge dels grups
- ◆ **Gestió del canvi: produir canvis i vèncer resistències**
- ◆ **Motivació de les persones: polítiques retributives i plans de desenvolupament, selecció, formació, promoció...**
- ◆ **Comunicació eficient i motivadora**
- ◆ **Gestió eficaç del temps**
- ◆ **Ressolució de conflictes, Negociacions**
- ◆ **Direcció efectiva de reunions**