

Taller 5: La gestión del entorno y ambiente laborales.

"Gestionar personas desde la Misión Visión y Valores".



Maite Sagristà González
Miquel Moré Mateu



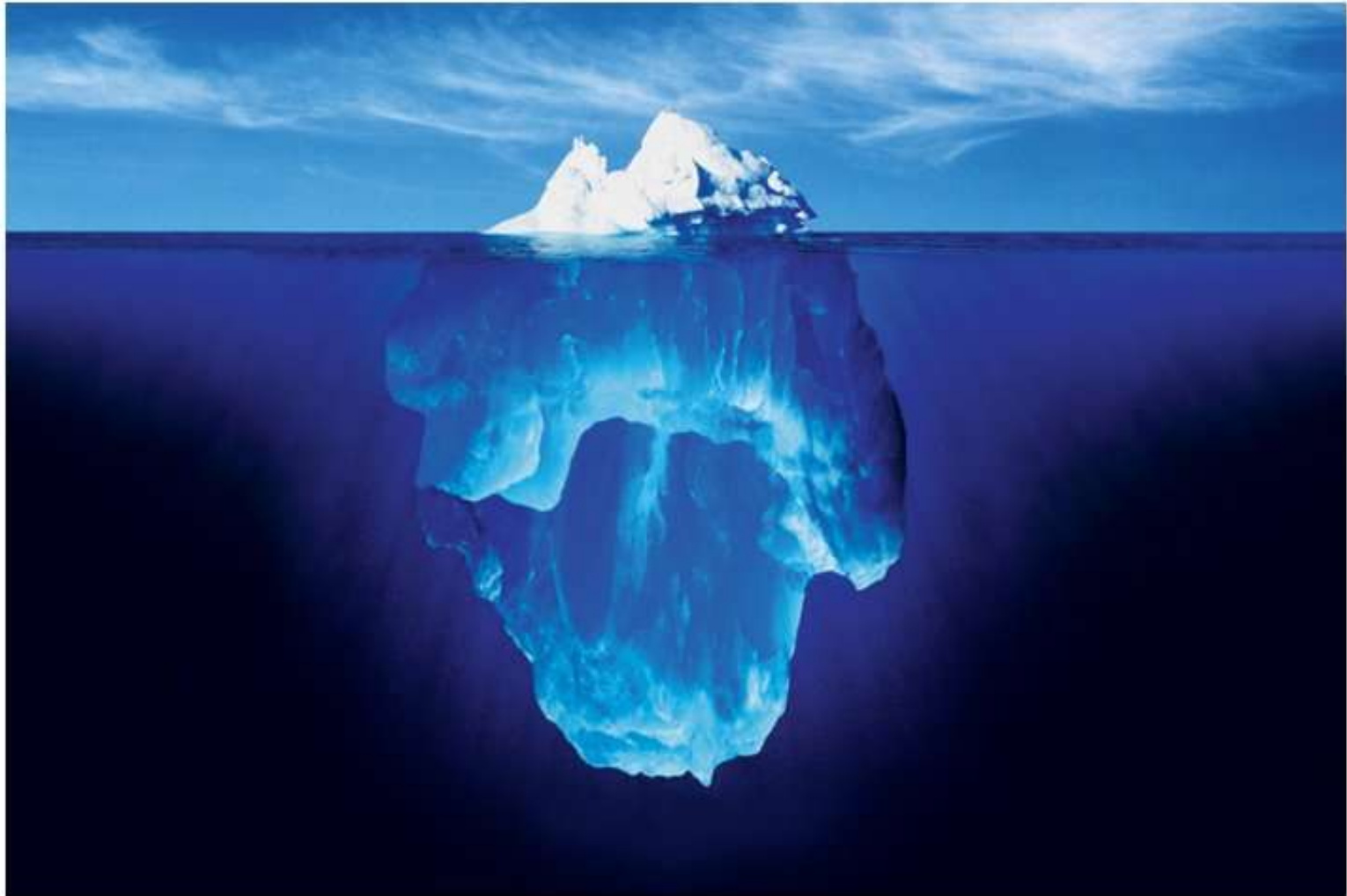
¿Quiénes somos y
de dónde venimos?

www.suara.coop

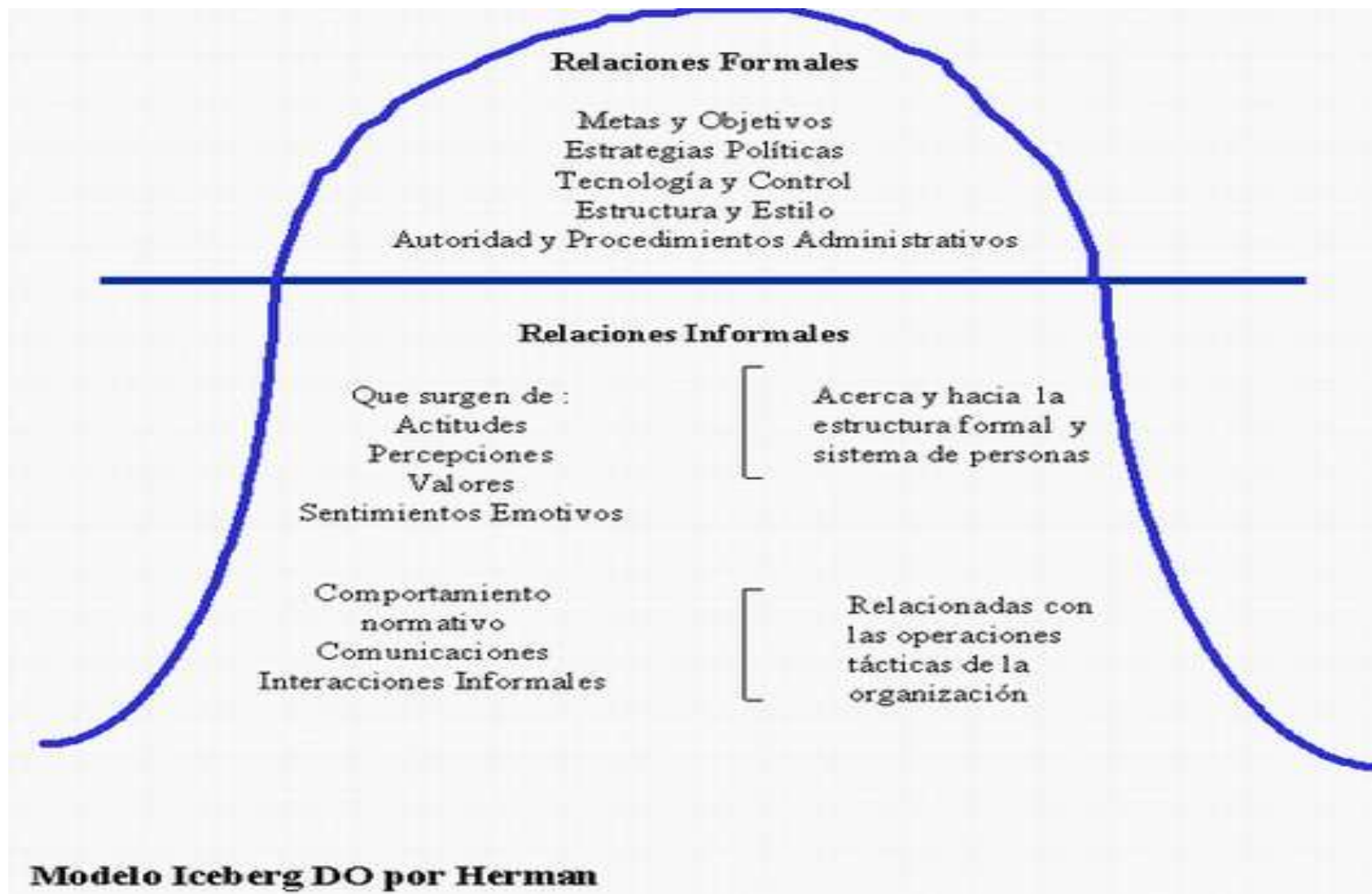
www.garbet.coop



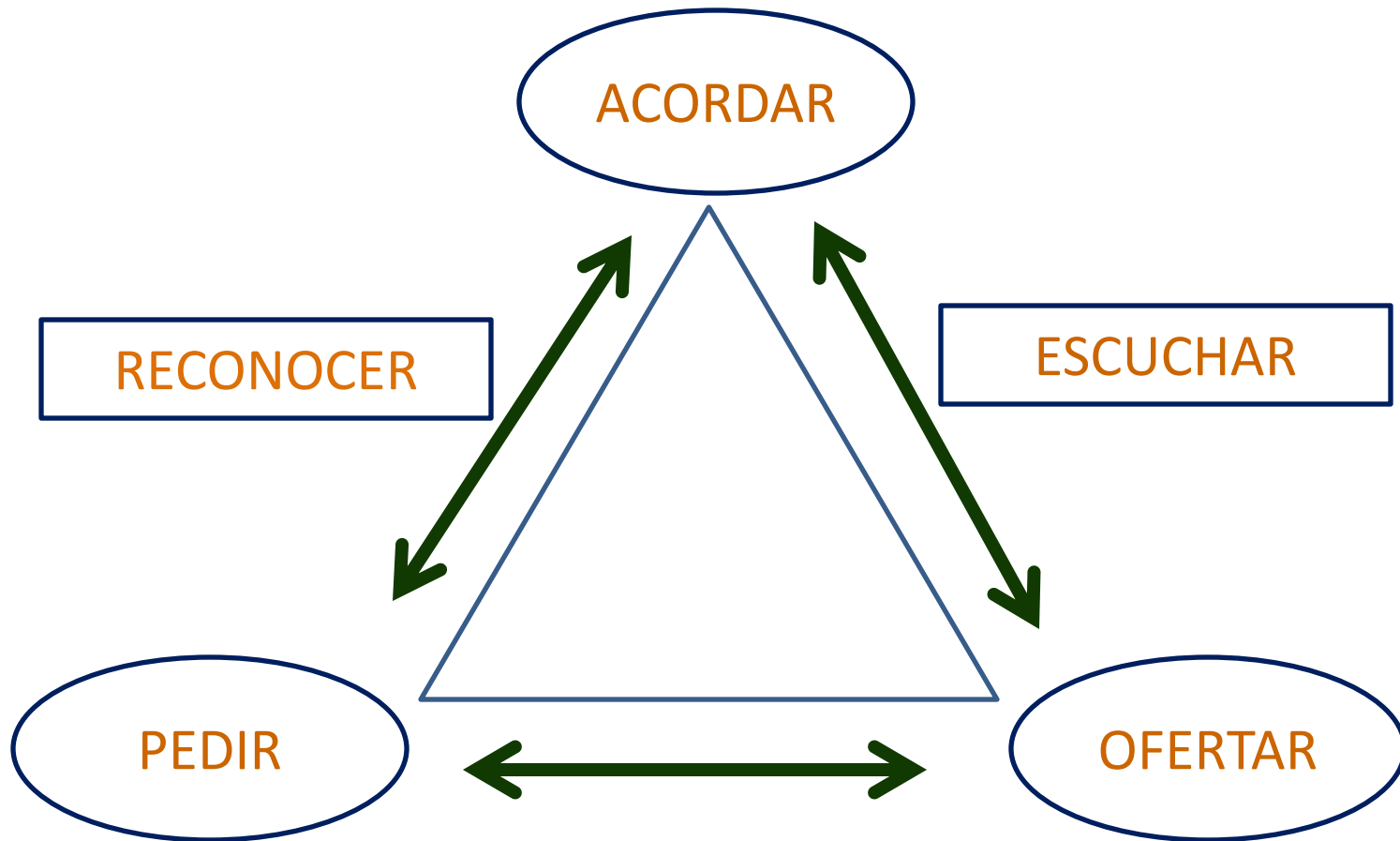
Necesidades manifiestas y latentes



Inversión + tiempo = valor



Los actos relacionales



¿Qué pretendemos?

1. SENTIR LA MISIÓN / VOCACIÓN...
2. IDENTIFICAR LAS PERSONAS CON LA INSTITUCIÓN, PROYECTO...
3. FOMENTAR EL SALARIO EMOCIONAL: BIEN ESTAR, BIEN SER...
4. FORMAR PARTE DE LA MISIÓN COMPARTIDA...
5. INCENTIVAR EL COMPROMISO PERSONAL, PROFESIONAL, SOCIAL.
6. TRABAJAR DES DE LA CALIDAD, CALIDEZ, CARIDAD... ÉTICA.



La misión



- **Misión** es el marco de referencia que orienta las acciones, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y nos guía en la toma de decisiones estratégicas.
- **La Misión nos dice quiénes somos:** es la razón de ser de la institución, para qué existe, a qué se dedica, qué necesidades cubre en sus servicios, qué imagen pública quiere transmitir.
- Ha de:
 - _Ser motivadora, mover a las personas
 - _Entendible
 - _Dirigida al resto de la organización
 - _Corta
 - _Inspiradora
 - _Representativa

Tiene que responder a:



- ¿Es conocida por todas las personas?
- ¿Es breve, fácil de recordar?
- ¿Es contundente?
- ¿Impulsará la visión, tiene futuro?
- ¿Nos servirá como medio para tomar decisiones?
- ¿Deja entrever los valores de la organización?
- ¿Es realista?
- ¿Nos incluye a todos, todas?
- ¿Sirve como fuente de energía y punto de unión?
- ¿Es congruente con la historia institucional?

Visión

- La Visión es la imagen del futuro deseado.
- Posibilita todo lo que hacemos... Y el ¿para qué?
- Nos trazará las líneas estratégicas, avanzar en una misma dirección.
- Clarifica los pasos que vamos dando.



Valores



- Nos referimos a valores cuando explicitamos aquello que es importante, lo que queremos transmitir basado en el CÓMO. Suelen ser manifiestos y latentes: escritos, conversaciones, encuentros, fiestas... Enlazan con la cultura de la organización en su modo de comportarse.
- Sea cual sea la organización los valores han de ser formulados, conocidos, compartidos y llevados a la práctica... Para que sean creíbles, transparentes y testimoniales.
- Los valores fortalecen o debilitan las instituciones, hacen que la misión sea dinámica, viva... Son el motor... O también pueden dejar morir la misión y visión

Los valores hablan de nosotros...



- _Contenidos orientativos y motivadores.
- _Pocos y fáciles de recordar.
- _Criterios y formas de pensar actitudes, hacen referencia a creencias, a aquello que consideramos correcto y a lo que no.
- _Nos sirven para tener criterios y preferencias a la hora de tomar decisiones.
- _Marcan estilos de comportamiento, conducta, formas de hacer, hábitos...

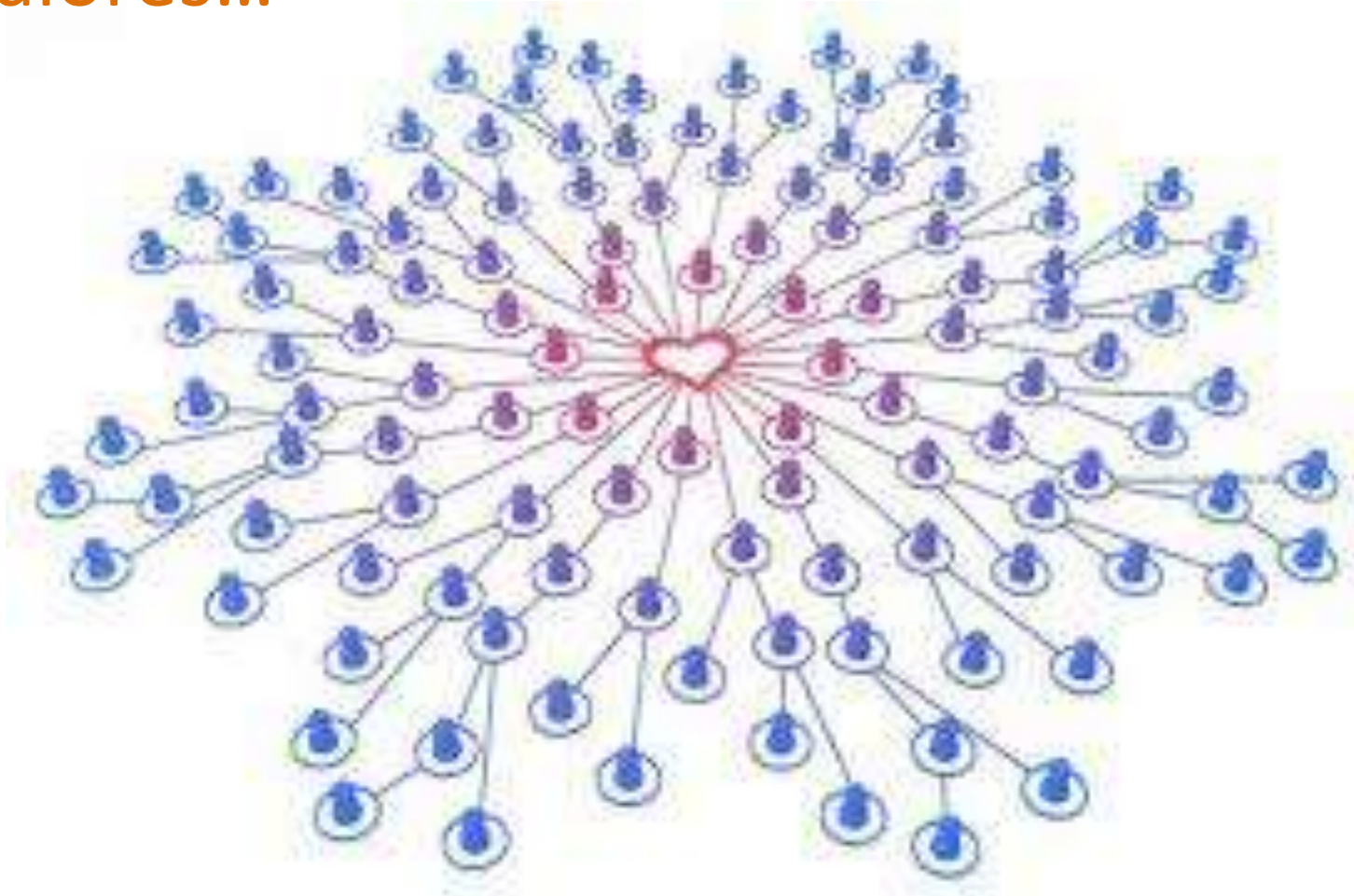
“Los valores deben ser verdaderas cartas de navegación, que dirijan todos los esfuerzos hacia el norte deseado”. J.A. Marina

VALORES, desde la mirada del Evangelio, el humanismo, fuentes fundacionales...



- El Evangelio se basa en una ética de máximos vs la ética de mínimos.
"la sobreabundancia del amor", encontrar sentido a la vida.
- *La ética va ligada a nuestros valores, es la disciplina que plantea:*
 - _¿Cómo queremos vivir, y qué tipo de vida queremos para los demás?*
 - _¿Qué es el bien, y si nuestras acciones se encaminan hacia el bien: el bien común?*
- Pondremos en juego criterios como la justicia, autonomía, dignidad, persona, familia, participación, entorno...
- Los valores serán la respuesta que damos al interrogante ético, la regularización y la jerarquización de los mismos conformarán nuestra moral.

Dinámica: compartiendo valores...



Lo que buscamos...



PROFESIONALES ECE

EXCELENTES, COMPROMETIDOS Y ÉTICOS.

Howard Gardner,
neurocientífico;
autor de la teoría
“inteligencias
múltiples”.





Apreciado profesional,

Soy un superviviente de un campo de concentración.

Mis ojos vieron lo que ningún hombre habría tenido que presenciar:

Cámaras de gas construidas por ingenieros instruidos,

Niños envenenados por médicos profesionales,

Niños muertos por enfermeras profesionales,

Mujeres y bebés muertos a tiros y quemados por graduados en altas escuelas mayores y Universidades.

He aquí que yo sospecho de la profesionalidad.

Mi petición es: ayuda a los demás a llegar a ser humanos.

Tus esfuerzos nunca deben producir monstruos, hábiles psicópatas, futuros Eichman.

El leer, el escribir, la aritmética son importantes sólo si sirven para hacer más humanas a las personas.

- Carrie Supple: *Desde el prejuicio al genocidio. Aprendiendo sobre el holocausto.* (1993). Trentham Books. Stoke on Trent y citado en *Revista de Educación Social* n ° 8. Enero / Abril 1998. pág 36

La Participación: Factor clave para mejorar el ambiente laboral



- Aspecto esencial para potenciar la mejora en la calidad de vida de las personas de la organización
- Medio para que la persona pueda entrenar y mantener sus habilidades y competencias personales.

Es por ello que hablamos de **participación efectiva**, entendida como la participación significativa:

- Da oportunidad para la toma de decisiones.
- Genera espacios de implicación.
- Fomenta el responsabilizarse de las tareas, decisiones o compromisos adquiridos.
- Facilita la convivencia entre las diferentes personas que compartimos el proyecto.

Las políticas generales son el faro de la empresa



1. Política de Participación
2. Política de Comunicación
3. Política de Sistemas Integrales de Gestión
4. Política de Personas
5. Política de Financiamiento y Rentabilidad
6. Política de Crecimiento y Alianzas
7. Política de Personas Atendidas, Clientes y Comunidad.



La planificación estratégica



Es la **herramienta** clave del proyecto colectivo, ya que se basa en la reflexión profunda de su realidad actual y de cuál ha de ser su trayectoria deseada y los esfuerzos que se han de desarrollar en los próximos años.

La tarea inicial es la revisión de la misión y los valores y el análisis de los retos de transformación que han de llevar a definir las Líneas Estratégicas principales.



El modelo de gobernanza (QUÉ)



Conjunto de sistemas de trabajo y dinámicas organizativas para llevar a cabo la misión y desarrollar la propia tarea.

Hablamos de:

- Qué y cómo trabajamos en los equipos y el nivel de autonomía que queremos tengan.
- Los espacios y mecanismos de coordinación y relación entre equipos y áreas de soporte.
- Estilos de liderazgo que hay que hacer emerger.
- Las formas y sistemas de comunicación que nos han de servir para estar informados y trabajar de forma conjunta.
- El nivel de relación que tenemos con el entorno y a través de quién.
- El nivel de participación de las personas y los equipos en la definición de sistemas de trabajo que les afectan directamente.
- Los sistemas y herramientas que creamos para innovar y renovarnos para generar futuro.

El modelo de gobernanza ha de permitir (PARA QUÉ) (1)



- Que el trabajo tenga sentido para las personas que lo hacen, que la gente sienta suyo lo que hace y así tenga ganas de implicarse de forma responsable en su desarrollo.
- Que la gente tenga visión global del proyecto en el que se enmarca su trabajo.
- Tener más capacidad de acción: que se puedan hacer más cosas con los mismos recursos, que permita generar espacios de reflexión y trabajo de equipo más allá de la atención directa y el trabajo de gestión.
- Que haya entusiasmo, ganas de trabajar y compartir, que la gente confíe.
- Que los equipos y grupos de trabajo estén motivados en el logro de objetivos y proyecto común.
- Conseguir un mayor grado de autogestión y responsabilidad en los equipos.
- Que haya participación y construcción desde la corresponsabilidad.
- Que sirva para aprender, para el crecimiento profesional y los planes de carrera.

El modelo de gobernanza ha de permitir (PARA QUÉ) (2)



- Que haya proactividad al captar nuevas oportunidades de negocio, de trabajo conjunto con el territorio: emprendimiento interno.
- Que los clientes quieran trabajar con nosotros, que confíen en nuestra manera de ser y hacer, que nos hagan de prescriptores.
- Que los trabajadores también se sientan parte del proyecto empresarial.
- Que se vean las personas de la estructura como facilitadores que comparten y apoyan los procesos o situaciones en los servicios.
- Agilizar el tiempo en que tomamos decisiones, perder el miedo a equivocarnos.
- Tener visión de conjunto, conocernos (órganos, áreas, servicios, personas): qué hacemos, como lo hacemos, que necesitamos, que queremos cambiar, donde queremos llegar.
- Una actitud de innovación permanente.
- Que personas y equipos trabajemos con una visión a medio y largo plazo que nos permita ser proactivos con el entorno.

El modelo de gobernanza (CÓMO) (1)



Desarrollar el trabajo en equipo:

- Crear y cuidar espacios de trabajo de equipo: trabajo reflexivo (proyecto de futuro, proyecto técnico...) y trabajo de gestión.
- Hacer posibles los espacios de debate y escucha para que todos los integrantes de un equipo puedan entender y construir aquello que pasa dentro del equipo y más allá (en el proyecto global).
- Trabajar con el equipo el desarrollo del proyecto común, la estrategia a medio plazo, los objetivos compartidos.
- Potenciar, favorecer, facilitar y acompañar la participación de los equipos en la gestión del servicio: plan de gestión, presupuesto, seguimiento de la gestión, información de resultados.
- Repartir el trabajo de gestión y delegación de participación en reuniones...

El modelo de gobernanza (CÓMO) (2)



- Empoderar los equipos: dotándolos de capacidad de incidir sobre lo que hacen, potenciar la corresponsabilidad, con la información y las herramientas necesarias, en el marco del proyecto común definido.
- Desarrollar la capacidad de trabajo en equipo y la madurez de los equipos: capacidad de realización de feedback mutuo, cogestión de aspectos que los afectan, capacidad de resolución de conflictos...
- Generar responsabilidad compartida de los equipos: participación en la elaboración del presupuesto y del plan de gestión, seguimiento, etc. que genera conocimiento y facilita los relevos naturales al frente de los proyectos.
- Trabajar con el equipo el plan formativo con el objetivo de socializar el conocimiento (aprendizaje del equipo).
- Generar sistemas y canales de información y comunicación interequipos porque la información llegue a todos.

El modelo de gobernanza (CÓMO) (3)



Herramientas y sistemas de gestión:

- Servicios y áreas que compartan las mismas herramientas de gestión para mejorar la calidad del servicio y agilizar la gestión.
- Sistemas de trabajo que faciliten la corresponsabilidad: instrucciones, tutoriales, personas de referencia para solucionar incidencias...
- Información accesible: transparente, puntual, entendedora... para poder decidir. Acceso al gestor documental.
- Tener canales para vehicular ideas de negocio.
- Enfoque al aprendizaje más que a la formación: que se trabaje a fondo el desarrollo competencial de las personas de forma más acompañada.
- Ser capaces de transformar las "quejas" de lo que no funciona en propuestas para resolverlo conjuntamente.

El modelo de gobernanza (CÓMO) (4)



Potenciar el trabajo transversal:

- Desarrollar el trabajo transversal: trabajo en nodos, espacios de encuentro de diferentes áreas, espacios de encuentro para trabajadores de atención directa...
- Potenciar los grupos de trabajo transversales y volátiles: se crean grupos de trabajo/proyecto en función de necesidades, objetivos... Lidera el grupo la persona más "capacitada" en aquel momento para el proyecto, objetivo. Las decisiones se toman, de en lo posible, dentro del grupo para llevar a cabo el objetivo. El grupo se disuelve cuando se ha llevado a cabo el proyecto u objetivo.
- Crear grupos de proceso y grupos de contraste.
- Potenciar la rotación de profesionales para visualizar diferentes realidades del propio servicio.

El modelo de gobernanza (CÓMO) (5)



Potenciar el trabajo transversal:

- Potenciar el trabajo en red: construcción de estrategias conjuntas entre servicio, estructura y red relacional del municipio, más allá del propio equipo y lugar de trabajo.
- Potenciar los espacios relacionales: “el recreo” facilita el contacto y el conocimiento entre servicios y personas.
-
- Potenciar, facilitar, acompañar la relación de los miembros del equipo con el entorno interno (otros equipos y áreas) y con el entorno externo (cliente y otros).
- Fomentar el trabajo conjunto con servicios del territorio y servicios del mismo producto. En el caso de generar nuevas propuestas, hacer acompañamiento porque se puedan implementar.

El modelo de gobernanza (CÓMO) (6)



La toma de decisiones:

- Bajar el nivel de toma de decisiones y dar valor al proceso de construcción de la misma teniendo en cuenta que el tiempo es un recurso escaso y costoso.
- Acercar las decisiones a la acción, trabajar las decisiones con las personas y equipos que les afecta, recogiendo diferentes visiones y sensibilidades, garantizando la información a todas las que lo necesiten.
- Desarrollar y arrancar la matriz de toma de decisiones y acompañar su implementación

El modelo de gobernanza (CÓMO) (7)



Función directiva:

- Personas directivas accesibles, facilitadores...
- Personas directivas que acompañan en el empoderamiento y el crecimiento de personas y equipos.
- Personas directivas que aporten visión global.
- Personas directivas que acercan la empresa a los equipos.
- Personas directivas capaces de gestionar entornos complejos e inciertos y orientados al autoregeneración permanente.

El modelo de gobernanza (CÓMO) (8)



Otros conceptos:

- Concepto error: se tolera, se ve como oportunidad, como un elemento para avanzar...
- Asumir riesgos creyendo en las personas.
- Actitud de cambio y mejora continua.
- Entender que el modelo incluye la investigación permanente de nuevos modelos que permitan seguir avanzando.
- Trabajar porque los modelos que se vayan generando hagan que las personas encuentren sentido en su trabajo y los haga ser más felices

MUCHAS GRACIAS!

*"Gestionar personas desde la
Misión Visión y Valores".*



Maite Sagristà González
Miquel Moré Mateu