

FÒRUM VIVES

Obrint marcs
d'intercanvi i reflexió
des de la universitat

NOVES FORMES DE GESTIONAR EL SERVEIS LINGÜÍSTICS UNIVERSITARIS: CAP A UN MODEL ORGANITZATIU INNOVADOR?

RICARDO CHIVA

**Catedràtic d'Organització d'Empreses
Universitat Jaume I**

Xarxa Vives
d'universitats 

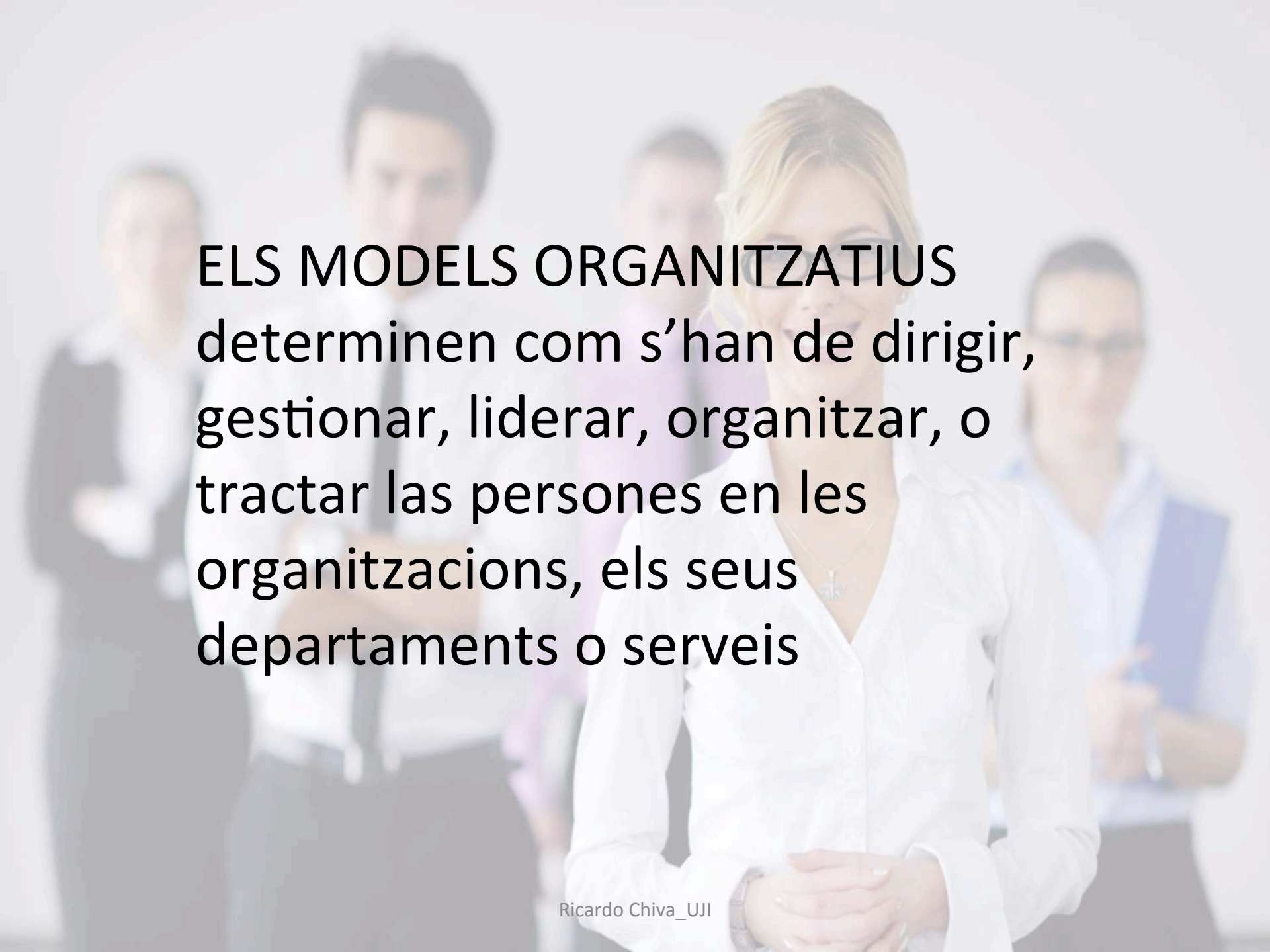
xarxa@vives.org
www.vives.org

Universitat Abat Oliba CEU. Universitat d'Alacant. Universitat d'Andorra. Universitat Autònoma de Barcelona. Universitat de Barcelona. Universitat de Girona. Universitat de les Illes Balears. Universitat Internacional de Catalunya. Universitat Jaume I. Universitat de Lleida. Universitat Miguel Hernández d'Elx. Universitat Oberta de Catalunya. Universitat de Perpinyà Via Domitia. Universitat Politècnica de Catalunya. Universitat Politècnica de València. Universitat Pompeu Fabra. Universitat Ramon Llull. Universitat Rovira i Virgili. Universitat de Sàsser. Universitat de València. Universitat de Vic · Universitat Central de Catalunya.

Com es gestionen, dirigeixen o organitzen les organitzacions, els seus departaments o serveis?

Com treballen les persones en les organitzacions?





ELS MODELS ORGANITZATIUS
determinen com s'han de dirigir,
gestionar, liderar, organitzar, o
tractar las persones en les
organitzacions, els seus
departaments o serveis

MODELS ORGANITZATIUS

1.- MODEL CONTROL

2.- MODEL COMPROMÍS

**3.- NOU MODEL -INNOVACIÓ-BÉ
COMÚ-COMPASSIU-CONSCIENT**

MODEL CONTROL

MODEL CONTROL

Objectiu: eficiència (*efficiency*), millor utilització dels recursos (menys costos, més producció)

3 opcions:

1.- Autocràcia (ordene i mane)

2.- Burocràcia (lleis i ordre)

3.- Meritocràcia (èxit i competència)

MODEL CONTROL

Control jeràrquic

Centralització de la presa de decisions

Especialització del treball



MODEL CONTROL

Mecanismes de coordinació:

- Supervisió directa (autocràcia),
- normalització dels processos de treball (burocràcia),
- i dels resultats (“resultadisme” o meritocràcia).



	CONTROL
<i>Reclutament i selecció</i>	Criteris tècnics en la selecció.
<i>Formació i desenvolupament</i>	Formació tècnica i individuals.

<i>Promoció</i>	Antiguitat i rendiment com a criteris de promoció; promoció vertical .
<i>Avaluació</i>	Avaluació de resultats (quantificables). Individual. La porten a terme directius o superiors .
<i>Retribució</i>	Salaris basats en mèrits i en antiguitat. Molta diferència salarial. Individual.

MODEL CONTROL

Lideratge autoritari i transaccional

Desconfiança

MODEL CONTROL

Emocions: ansietat, apatia



MODEL CONTROL

Motivació extrínseca: recompenses,
càstigs



MODEL CONTROL

Estat de consciència:
Mindlessness
(absents; pilot
automàtic)



Valors: conformisme, seguretat, èxit,
poder...

MODEL CONTROL

Egocentrisme: Com va, això meu?
Com puc evitar el càstig?

Necessitats bàsiques de Maslow:
fisiològiques, seguretat, acceptació
social i autoestima

MODEL CONTROL

Aprenentatge bàsic: internalització de normes



MODEL CONTROL

No hi ha innovació, treball rutinari



MODEL CONTROL

Sistema educatiu: educar per a obeir

MODEL COMPROMÍS

MODEL COMPROMÍS

Objectiu: implicació dels treballadors;
eficàcia (assolir objectius); competència
(*proficiency*).

Regles socials

Control social o educatiu
(indirecte)

Democràcia representativa



MODEL COMPROMÍS

Mecanismes de coordinació:
normalització d'habilitats i cultural

Estructura professional, missionària

MODEL COMPROMÍS

Pràctiques de direcció de RH

	COMPROMÍS
<i>Reclutament i selecció</i>	Èmfasi en criteris tècnics i socials en la selecció (ajust a la cultura)
<i>Formació i desenvolupament</i>	Formació per a ser més competent. Competències individuals i compartides .
<i>Promoció</i>	Mèrits (acompliment) i competències com a criteri per a promocionar. Promoció vertical i horitzontal .

MODEL COMPROMÍS

Pràctiques de direcció de RH

<i>Avaluació</i>	Avaluació de l'acompliment, compromís i competències. Individual i grupal. La porten a terme directius, subordinats i companys.
<i>Retribució</i>	Salaris basats en competències i mèrits; també grupal. Menor diferència salarial.

MODEL COMPROMÍS

Lideratge transformacional:

Convencen els seguidors que accepten la missió del grup; per damunt del seu interès individual



MODEL COMPROMÍS

Emocions: passió

Motivació intrínseca



MODEL COMPROMÍS

Estat de
consciència
desitjat: Flow



Autorealització



MODEL COMPROMÍS

Sociocentrisme

Com m'adapte a la societat o al grup?

Com puc donar al grup el que espera de mi?



Valors: cooperació, harmonia, compromís...

MEJORA
CONTINUA

MODEL COMPROMÍS

Aprenentatge adaptatiu: millorar



MODEL COMPROMÍS

Innovació i creativitat incrementals



MODEL COMPROMÍS

Educació per a saber, per a ser experts, per a estar compromesos



MODEL INNOVACIÓ-BÉ COMÚ-COMPASSIU- CONSCIENT

MODEL BÉ COMÚ/INNOVACIÓ

Objectiu: maximitzar la innovació, creativitat

Democràcia directa,
Igualitarisme

No hi ha regles o poques regles

Autocontrol (responsabilitat)



MODEL BÉ COMÚ/INNOVACIÓ

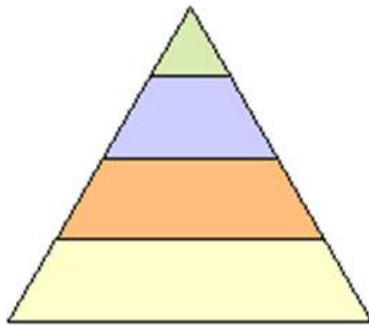
Mecanismes de coordinació: adaptació mútua



“Adhocràcia”, “Holacràcia”, “Holarquia”,
Organitzacions planes basades en equips que
s’autogestionen, estructures innovadores i
orgàniques.

MODEL BÉ COMÚ/INNOVACIÓ

De piràmides a cercles...



Hierarchy



Holarchy

MODEL BÉ COMÚ/INNOVACIÓ

- No hi ha “caps” ni “subordinats” (No hi ha símbols d'estatus). Senten que l'èxit de l'organització és de tots.
- No es fitxa.
- No hi ha departaments estancs, sinó equips que s'autogestionen.
- No hi ha departament d'innovació; tots innoven.
- El client és el més important.
- Relacions duradores amb clients i proveïdors.

MODEL BÉ COMÚ/INNOVACIÓ

- La gent treballa en el que vol i amb qui vol. Cada dia és diferent...
- Els treballadors porten les regnes de la direcció de RH: selecció, formació, avaluació, etc.
- No hi ha por a l'error; experimentació.
- Transparència.

MODEL BÉ COMÚ/INNOVACIÓ

Alguns inconvenients?

- Poden haver-hi ineficiències.
- Persones que, com que no estan controlades, no treballen...?
- No hi ha lloc per a la promoció (ascensos), però promoció horitzontal i treballen en el que volen.
- Massa caos?
- ...

Pràctiques de direcció d'ÉSSERS HUMANS

	BÉ COMÚ/ INNOVACIÓ
<i>Reclutament i selecció</i>	Persones innovadores, dinàmiques, col·laboradores, autònomes i responsables; amb ganes d' aprendre i de desafiar les seues idees i les d'altres persones.
<i>Formació i desenvolupament</i>	Formació basada a compartir experiències i coneixement. Centrada en el desenvolupament i creixement humà. Per a tenir persones no només especialistes, sinó també generalistes.

Pràctiques de direcció d'ÉSSERS HUMANS

<i>Promoció</i>	Les persones porten a terme múltiples tasques i funcions. Promoció horitzontal: es desenvolupen més habilitats i s'assumeixen més responsabilitats sense ascendir.
-----------------	---

MODEL BÉ COMÚ/INNOVACIÓ

Pràctiques de direcció d'ÉSSERS HUMANSS

<i>Avaluació</i>	<p>Avaluar el que es contribueix a l'empresa i als seus clients. Àmbit individual, grupal i organitzatiu.</p> <p>Autoavaluació i avaluació realitzada per companys.</p>
<i>Retribució</i>	<p>Escassa diferència salarial. Salaris basats en el que s'aporta a l'empresa i als seus clients. No es paguen hores extra. No hi ha incentius, ni recompenses individuals. Incentius organitzatius.</p>

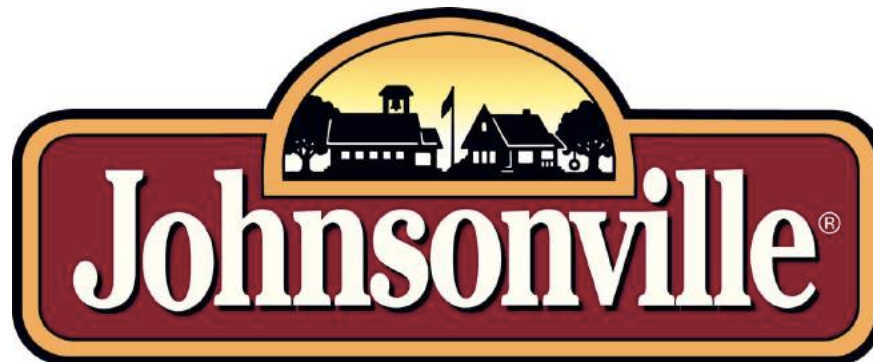
MODEL BÉ COMÚ/INNOVACIÓ

Exemples:



MODEL BÉ COMÚ/INNOVACIÓ

Exemples:



MODEL BÉ COMÚ/INNOVACIÓ

Exemples:



**Second Chance Programme
Fundraising Group Inc**
placing women beyond homelessness



Girl Scouts®



Zappos!
.com
POWERED *by* SERVICE®

MODEL BÉ COMÚ/INNOVACIÓ

Lideratge servicial, ètic, compartit

Confiança incondicional



MODEL BÉ COMÚ/INNOVACIÓ

gaudi, compasió, templança (ataràxia)
_intel·ligència emocional



MODEL BÉ COMÚ/INNOVACIÓ

Motivació intrínseca i altruista o prosocial



MODEL BÉ COMÚ/INNOVACIÓ

Factors motivants:

- AUTONOMIA
- APRENTATGE (MASTERY)
- SENTIT DEL PROPÒSIT (PURPOSE)

Factors higiènics (si no hi són, desmotiven, però si hi són, no motiven): salari just, clima laboral, condicions físiques i ambientals, etc.

MODEL BÉ COMÚ/
INNOVACIÓ



Estat de consciència:
Mindfulness

MODEL BÉ COMÚ/INNOVACIÓ

Moncentrisme

Autotranscendència

Valors: aprenentatge,
universalisme, equilibri,
holisme, apoderament,
benestar social.



MODEL BÉ COMÚ/INNOVACIÓ

Aprenentatge generatiu: qüestionar

MODEL BÉ COMÚ/INNOVACIÓ

Innovació i creativitat radicals
(revolucionaris, tant
tecnològicament com
conceptualment)



MODEL BÉ COMÚ/INNOVACIÓ

Innovació
radical

=

Aprenentatge generatiu

+

Implantació d'idees

Posar idees noves en
pràctica



Creativitat: generar idees
originals amb valor

MODEL BÉ COMÚ/INNOVACIÓ

Creativitat: generar idees originals amb valor

- **Imaginació:** portar a la ment coses que no percebem pels nostres sentits
- **Desafiar supòsits:** canviar o qüestionar la nostra perspectiva/ model mental
- **Connectar i combinar idees**
- **Pensament sistèmic** (no lineal o miop)

MODEL BÉ COMÚ/INNOVACIÓ

Creativitat: generar idees originals amb valor

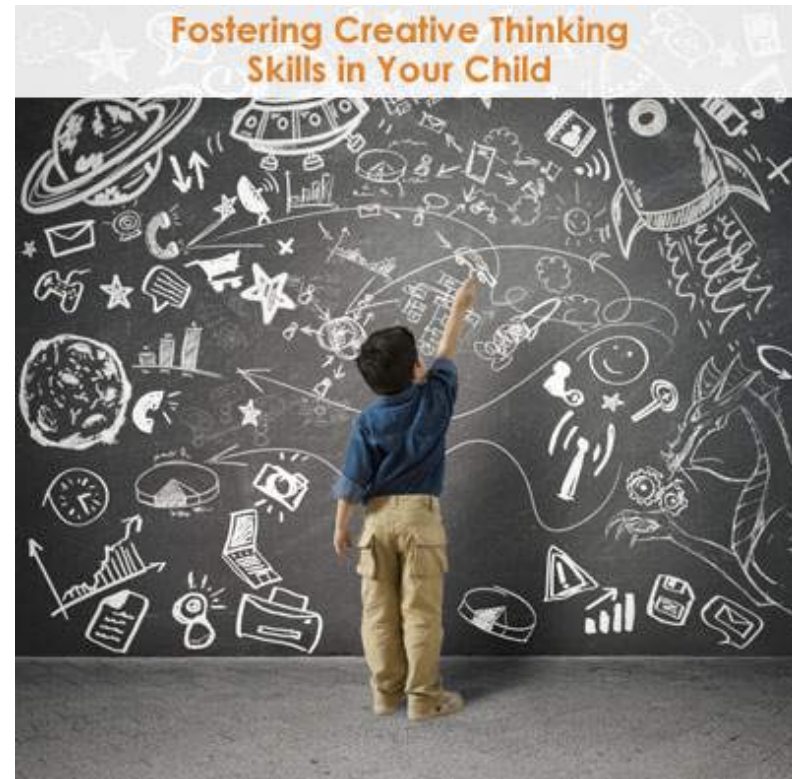
- **Atenció** (no concentració)
- **Intuïció** (no raonament lògicodeductiu)
- **Diàleg** (no discussió)
- Actitud **proactiva**

MODEL BÉ COMÚ/INNOVACIÓ

Educació per a qüestionar, per a crear...

Mindful Schools

Engaging children. Supporting educators.
Transforming schools.



Per què NO el model organitzatiu bé comú/innovador?

- Difícil creure en la democràcia en el món laboral?
- Fins i tot si es creu en la democràcia, és difícil imaginar-se una organització sense jerarquia.
- Por al desconegut?
- És difícil canviar les organitzacions!
- Es requereix un canvi de “xip” o model mental.
- ...

Quin model segueixen en general les nostres organitzacions?

Alguns símptomes...

Cultura de la presència

Apatia, avorriment

Ansietat

Climes laborals dolents

Desmotivació

Caps o líders tòxics

Conflictes

Excés de treball/responsabilitat

Por a l'error


Injustícies salarials

Burnout o estrès laboral

LA UNIVERSITAT: ÉS UNA ORGANITZACIÓ PROFESSIONAL -MODEL COMPROMÍS- QUE ESTÀ INVOLUCIONANT CAP AL MODEL CONTROL?

SOCIEDAD / CONGRESO SOBRE EL FUTURO DE LA EDUCACIÓN

«La universidad es una institución burocrática que no se adapta»

JOSÉ GRAU  / MADRID | Día 30/11/2012 - 03.14h

TEMAS RELACIONADOS

- ▶ Expertos internacionales afirman que el vigente modelo educativo «se remite a la era industrial»

Sigue ABC.es e



Oferplan
ABC

University
administration

The irresistible rise of academic
bureaucracy

Figures show a 33% increase in the number of managers in higher education in the last five years. Why has this happened?

POT EVOLUCIONAR LA UNIVERSITAT CAP AL MODEL INNOVADOR?

TRIBUNA

¿Queremos una universidad burocrática o innovadora?

Hoy en día es una organización profesional con demasiadas características maquinales



RICARDO CHIVA

11 NOV 2014 - 00:00 CET

**POT UN SERVEI UNIVERSITARI –COM EL
LINGÜÍSTIC- EVOLUCIONAR CAP AL MODEL
INNOVADOR?**

- MENYS burocràcia, indicadors, auditories, control, paperam, actes, informes, regles, desconfiança, jerarquia...
 - Polítiques de direcció d'éssers humans del model innovador, en la mesura que es puga (evitar almenys desmotivació amb factors higiènics)
 - MÉS equips de treball, per projectes autogestionats: diàleg, col·laboració
 - MÉS participació, autonomia, aprenentatge, experimentació, sentit del propòsit (MOTIVACIÓ)
 - Crear cultura: valors i presumpcions per a tots i totes (són prioritats)
-

Gràcies!

FÒRUM VIVES

Obrint **marcs**
d'**intercanvi** i **reflexió**
des de la **universitat**

Xarxa Vives
d'universitats 

xarxa@vives.org
www.vives.org

Universitat Abat Oliba CEU. Universitat d'Alacant. Universitat d'Andorra. Universitat Autònoma de Barcelona. Universitat de Barcelona. Universitat de Girona. Universitat de les Illes Balears. Universitat Internacional de Catalunya. Universitat Jaume I. Universitat de Lleida. Universitat Miguel Hernández d'Elx. Universitat Oberta de Catalunya. Universitat de Perpinyà Via Domitia. Universitat Politècnica de Catalunya. Universitat Politècnica de València. Universitat Pompeu Fabra. Universitat Ramon Llull. Universitat Rovira i Virgili. Universitat de Sàsser. Universitat de València. Universitat de Vic · Universitat Central de Catalunya.