



## Gestió del Canvi

### Resum

La gestió del canvi és un dels 6 blocs del model de competències professionals elaborat per l'EBAP i té una importància cabdal en la formació del personal directiu. En aquesta acció formativa es treballen les 43 conductes que aquest model associa a la gestió del canvi amb un enfocament que va més enllà de l'adquisició de coneixements, ja treballats en la formació inicial del personal directiu. L'orientació és cap a l'autocompromís discent en la millora de les seves conductes i habilitats associades a la gestió del canvi i passa en primer lloc per un enquadrament del concepte per a després realitzar una autoanàlisi de posicionament, pràctiques de casos (especial referència a la resistència al canvi) amb un aprenentatge per intervisió i finalment l'elaboració d'un «Pla Personal de Millora Professional Contínua».

### Paraules clau

Gestió del canvi, millora contínua, transferència, impacte.

### Autor

Toni Roig-Cuart, pedagog (Universitat de les Illes Balears) i especialista en qualitat (Universitat Oberta de Catalunya). Cofundador (2012) d'Agència de Aprendizaje, dedicada a la consultoria pedagògica i a l'aprenentatge per a l'ocupació. Els seus camps de treball són diversos: competències digitals (per a la ciutadania, per a la docència i per a l'ocupació), gestió del canvi a les organitzacions, teleformació, formació per a la docència, innovació social, qualitat, etcètera.

## **Sobre EBAP Occasional Paper**

EBAP Occasional Paper és una publicació de divulgació tècnica científica que edita l'Escola Balear d'Administració Pública en el marc de les seves competències. Com és habitual en aquest tipus de publicacions no té periodicitat, ni extensió o format reglats, els/les autors/es de cada un dels treballs són els únics responsables del seu contingut, i la seva reproducció està subjecta només a la menció del seu origen i autors/es.

## Gestió del Canvi

### Introducció

En el marc del programa de formació i acreditació de personal directiu de l'EBAP s'han impartit durant els anys 2018 i 2019 set edicions del taller de Competències directives de nivell avançat. Gestió del canvi, adreçat a personal funcionari dels grups A1 i A2 que disposa del certificat del curs de competències directives de nivell inicial (exclusiu). L'any 2018 foren quatre edicions, i tres el 2019. El taller té una durada de deu hores distribuïdes en quatre sessions de dues hores i mitja cada una, en les quals es treballen els següents objectius:

1. Conèixer les competències, subcompetències i conductes associades a la gestió del canvi.
2. Situar-se personalment amb relació a cada una de les competències i subcompetències.
3. Identificar i dissenyar un pla personal de millora per a l'assoliment d'aquestes competències i subcompetències a partir d'evidències de conducta.

Aquests objectius es desenvolupen d'acord amb aquests continguts:

1. Competències, subcompetències i conductes associades a la gestió del canvi.
2. Flexibilitat i gestió del canvi. Compromís amb el servei públic i l'organització.
3. Actualització professional i millora contínua.
4. Pla personal de millora professional.

La gestió del canvi forma part del Model de competències professionals per a l'administració pública de les Illes Balears<sup>1</sup> que en el bloc E inclou les següents competències i subcompetències:

#### 5.1 Flexibilitat i gestió del canvi:

Flexibilitat i adaptabilitat

Gestió de l'estrès i resiliència

Gestió del canvi i de crisi

Intel·ligència emocional intrapersonal

#### 5.2 Compromís amb el servei públic i l'organització:

Identificació amb l'organització i el servei públic

---

1 <http://bit.ly/competenciesprofessionalsIB>

#### 5.3. Actualització professional i millora contínua:

Actualització professional

Habilitats digitals (TIC)

Motivació per la millora contínua

Motivació interna

#### Estratègia didàctica

Convé saber d'on partim per poder arribar allà on volem anar. Treballam amb persones diverses amb diferents funcions i responsabilitats, malgrat pertànyer totes al nivell directiu del GOIB; persones que tenen una motivació individual i subjectiva per a participar en aquesta acció formativa i que, independentment del resultat d'aquesta, continuaran treballant en el seu lloc de feina. Per tant, és imprescindible que s'engresquin a millorar les seves competències i habilitats per a la gestió del canvi en un context on els continguts del taller ens venen donats pel Model de competències professionals per a l'administració pública de les Illes Balears, la qual cosa ens concreta l'enquadrament de la formació.

La situació esmenta da no s'identifica com una amenaça o com un inconvenient, sinó simplement com la descripció del context en què treballam. Corral (2012) ens recorda que «lo más complejo de cambiar son las personas. Con los sistemas y con los recursos productivos lo hacemos continuamente, pero con las personas el cambio produce una normal actitud de resistencia, típica manifestación de aversión a lo desconocido y a lo que puede producir una disminución del confort»<sup>2</sup>. No podem oblidar tampoc, com ens diu Heller, (1998) que «es imposible contrarrestar las emociones solo con la razón; es necesario tratarlas emocionalmente»<sup>3</sup>, és a dir (Morin, 1991), «hay que activar los mecanismos de motivación para favorecer los

---

2 Corral, Jerónimo: Dirección de personas. Netbiblo, la Corunya, 2012. Pàg. 20.

3 Heller, Robert: El arte de gestionar los cambios. Grijalbo, Barcelona, 1998. Pàg. 38.

comportamientos generadores de resultados»<sup>4</sup>.

Per tant, el primer que hem d'aconseguir és la implicació de cada una de les persones participants en l'acció formativa: per molt que ens esforcem en ensenyar, si no hi ha voluntat d'aprendre no hi haurà aprenentatge. I recordem que aquesta és l'única raó de ser del taller: millorar les competències i subcompetències per a la gestió del canvi de les persones assistents. Estam parlant de propiciar, estimular, millorar o modificar conductes, no de memoritzar continguts o d'aplicar instruccions de manera sistemàtica, per la qual cosa és imprescindible que els discent vulguin modificar aquestes conductes i s'ho prenguin com una cosa personal en què caldrà insistir —més enllà de les deu hores lectives— per a convertir-les en hàbit. Està clar, doncs, que el compromís d'aprenentatge que adquireixi l'alumnat s'ha de palesar més enllà del curs; d'aquí la importància d'analitzar la transferència.

«Cada profesional contiene un conjunto único de intereses, fortalezas, habilidades, relaciones... en el que incide el job crafting [artesanía del lloc de feina] con una visión maleable de los procesos de trabajo» (Martínez i Muñoz, 2018). Per això, clarament ens centram en l'alumnat. «Se alude a la artesanía del puesto de trabajo al referirse a la metodología que facilita una adaptación proactiva y personalizada del puesto de trabajo a la forma de trabajar y a los intereses de cada cual»<sup>5</sup>. Per a dir-ho de manera col·loquial, des del minut u del taller la pilota està a la teulada de l'alumnat i la tasca del facilitador és la d'animar a les persones i dinamitzar els processos per tal de que les primeres adoptin una actitud permeable i proactiva envers la gestió del canvi.

4 Morin, Pierre: La motivación: como mejorarla en la empresa. Gestión 2000, Barcelona, 1991. Pàg. 20.

5 Martínez, Jesús i Muñoz, José Luís: Aprender en las organizaciones de la era digital: alternativas desde la formación y para la transformación. UOC, Barcelona, 2018.

S'inicia la dinàmica amb un exercici per a trencar el gel que pretén, en primer lloc, treure l'alumnat de la zona de confort i, en segon lloc, que interaccioni alhora que coneix els diferents perfils assistents a la sessió, així com les seves intencions: qui és?, què hi fa, aquí?, i què vol endur-se'n? Fetes les presentacions amb la participació de tothom estarem en condicions de definir i concretar què és això de la gestió del canvi.

Es contextualitza el tema a partir de dinàmiques que promouen la conversa, l'intercanvi d'opinions i la intervenció de tothom, tenint en compte, com diu Dixon (2018), que «Escuchar nos brinda nuevas ideas, pero mientras estas ideas simplemente estén flotando en nuestras cabezas, no están ni totalmente formadas ni son implementables. Solo cuando juntamos una idea de una manera que permite al individuo explicar la idea a los demás, la idea toma forma tanto para el hablante como para la persona que escucha»<sup>6</sup>.

Parlant de canvi, i més concretament de gestió del canvi, resulta inevitable parlar de resistència al canvi, qüestió que es tracta de manera explícita a partir de dinàmiques de simulació, fent especial esment al fet que no qualsevol canvi (canviar per canviar, sense objectius clars i sense avaluació) és bo. En aquest context es promouen conductes d'anàlisi de situacions i processos i habilitats comunicatives per a gestionar les diferents situacions de canvi que es puguin plantejar en el seu lloc de feina.

Realitzades aquestes tasques grupals que ens donen una visió general de la gestió del canvi passam a analitzar el compromís concret de cada persona en aquesta qüestió. Per això comptam amb el Diccionari de conductes associades a les competències directives de nivell inicial<sup>7</sup> elaborat pel Servei d'Innovació i

6 Dixon, Nancy: "Convertirse en una organización de aprendizaje, conversación a conversación", a Gairín, Joaquín i Mercader, Cristina (editors): Liderazgo y gestión del talento en las organizaciones. EDO 2018 / Wolters Kluwer, Barcelona, 2018.

7 <http://bit.ly/diccionariconductesIB>

Assumptes Generals de l'EBAP, que planteja quaranta-tres conductes associades a les competències i subcompetències de gestió del canvi.

Amb l'ajuda d'un qüestionari d'autoavaluació<sup>8</sup> cada persona participant es posiciona, en una escala de valoració, envers la conducta concreta, assenyalant si la practica sempre, sovint, a vegades o mai. Aquest exercici, que es distribueix en paper per a major confort però que es realitza amb els dispositius mòbils personals, utilitza un formulari electrònic que ens permet, immediatament, obtenir una comparativa de com es practiquen les quaranta-tres conductes en el grup classe i analitzar col·lectivament aquests resultats. Després, a la sessió següent, es farà una anàlisi més exhaustiva intentant identificar els motius que fan que determinades conductes es practiquin poc.

Per aquesta anàlisi, i tenint en compte que disposam d'una escala de valoració de quatre nivells (1. Mai, 2. A vegades, 3. Sovint, 4. Sempre), s'ordenen les conductes amb el criteri: vermell (per davall de 3), groc (entre 3 i 3,5) i verd (per damunt de 3,5). Es fa especial èmfasi en les que queden com a vermelles: aquestes conductes són les que es proposa treballar de manera conjunta. I de manera individual es treballen les que la persona ha considerat per davall de 3, així com les que considera menys sòlides.

En paral·lel es planteja aprofundir en les competències i subcompetències que són objecte del taller, per la qual cosa ens servim del mètode del cas en què, per grups, es dissenya una situació, un context referit a cada una de les competències, és a dir, es crea un cas que després un altre grup haurà d'analitzar i en el qual haurà d'identificar possibles pautes d'actuació. Després, la posada en comú amb metodologies d'intervisió eixampla la visió individual tot oferint noves perspectives. Aquesta posada en comú sovint és qualificada de manera col·loquial per les persones assistents com a fer teràpia; prenent una mica de distància veim que surten situacions reals que

s'analitzen des de múltiples perspectives, la qual cosa permet a l'alumnat formar-se opinions més riques, plurals i diverses.

Atenció especial mereix l'actualització professional i millora contínua, en considerar-la clau no només per a processos de canvi sinó també com a sistemàtica imprescindible per a mantenir i millorar la qualitat del servei públic. En aquest àmbit es posa el focus sobre les habilitats digitals com a instruments clau de la societat del coneixement i es treballen dos conceptes: la gestió personal del coneixement (personal knowledge management) i l'entorn personal d'aprenentatge (personal learning environment), dos sistemes per a organitzar el coneixement propi i mantenir-lo actualitzat.

En aquesta línia, durant una part de la tercera sessió es treballa l'ús de les xarxes socials des d'una perspectiva professional, per a la recepció, intercanvi i sol·licitud d'informació, tant les xarxes de caire més generalista (Twitter, LinkedIn) com les més focalitzades (INAP Social, NovaGob) així com eines de cura de continguts com pugui ser Feedly.

Finalment es treballa la motivació, tant la pròpia com la de l'equip, tot recordant els elements de resistència al canvi tractats al principi del taller. A més, de manera transversal, l'assertivitat i l'empatia, i molt especialment les habilitats comunicatives, hi són presents durant tot el taller.

Tot aquest procés culmina amb l'elaboració d'un «pla personal de millora professional contínua»<sup>9</sup> en què cada alumne o alumna marca i defineix les seves prioritats i les seves estratègies per assolir-les.

Per acabar cal comentar que de manera general s'ha posat a l'abast de l'alumnat un espai digital on qui ho desitja pot interactuar més enllà de l'espai temporal de les sessions presencials; és allà també on resten disponibles tots els materials del curs i on s'avaluarà la transferència als trenta dies d'haver finalitzat l'acció formativa.

---

8 <http://bit.ly/autoavaluaciocanvi>

---

9 <http://bit.ly/PPMPC>

### Resultats

L'autoavaluació de les quaranta-tres conductes associades a les competències i subcompetències de gestió del canvi realitzada tant a l'inici del taller com als trenta dies d'haver-lo finalitzat, tractada de manera agrupada i agregada, ens dona una interessant perspectiva de la situació i de quines són les competències que cal treballar de cara a la millora contínua; també de l'evolució que es produeix a partir de la realització del taller.

Les dades disponibles donen molta informació; per això les hem obert a qualsevol persona interessada: <http://bit.ly/dadesobertesGdC10>. En aquest full de càlcul es poden trobar les dades tal com s'obtenen del formulari electrònic, organitzades amb criteri semàfor 11.

A tall de resum i síntesi ens interessen dues premisses:

Es produeix una millora en aquesta acció formativa?

Quines són les conductes que caldria reforçar?

Sobre el primer interrogant, comparant les dades dels set cursos disponibles veim que l'autoavaluació de les conductes realitzada trenta dies després de l'acció formativa obté, de mitjana, un increment de 0,26 punts sobre 4 respecte de l'autoavaluació realitzada durant el curs, essent 0,13 la millora més baixa i 0,49 la més alta. No disposam de referències per a comparar aquest indicador amb altres processos d'aprenentatge semblants, però sí que podem intuir que l'acció formativa té un impacte positiu.

Sobre el segon interrogant, hem ordenat totes les dades disponibles de les autoavaluacions de les quaranta-tres conductes, tant les realitzades durant el curs com les efectuades trenta dies després. Les

---

10 Aquest és un document dinàmic que s'anirà actualitzant quan es disposi de noves dades.

11 Vermell (menys de 3), perill; groc (entre 3 i 3,5), atenció, i verd (més de 3,5), desitjable. 1. Mai, 2. A vegades, 3. Sovint, 4. Sempre.

dades globals estan disponibles en línia 12 i presentam aquí [quadre 1] les deu conductes que han obtingut una mitjana d'autoavaluació més baixa per part de les persones participants en les diferents edicions del taller.

Cal destacar, òbviament, les que es troben per davall de 3:

d) Analitza els seus punts forts i els dèbils, i planifica potenciant els primers i solucionant els segons.
---

f) Estableix espais per compartir experiències i coneixements entre tots els membres de l'equip.
--

### Conclusions

Sembla fora de dubte que el canvi és inherent a les organitzacions i que les que estiguin immerses en processos sistemàtics de millora contínua no poden restar al marge de la seva gestió, per la qual cosa han de preparar, formar i empoderar les persones de les seves estructures.

Cada una de les quaranta-tres conductes associades a la gestió del canvi dona per una anàlisi específica. Aquí s'ha volgut cridar l'atenció sobre les deu conductes que sembla que tenen més marge de millora, amb la intenció implícita de suggerir iniciatives de millora per a un major acompliment d'aquestes conductes, especialment de les dues que obtenen menor puntuació en l'autoavaluació.

Per altra banda cal fer especial esment a la transferència al lloc de feina, vertadera raó de ser d'aquestes formacions; si no hi ha aquesta transferència queda molt en dubte la utilitat del procés. En aquest cas, amb les dades obtingudes als 30 dies de la finalització dels cursos veim que hi ha una millora en l'autoavaluació de les conductes. És un indicador important, però insuficient. Caldria fer un seguiment més continuat en el temps i introduir nous indicadors, com ara l'impacte

---

12 <http://bit.ly/dadesobertesGdC>

de la formació en les estructures de l'organització.

En síntesi:

Un programa de manteniment del nivell d'acompliment de les conductes associades a la gestió del canvi.

Programes específics de suport de les conductes amb més marge de millora.

Desenvolupament d'estratègies d'avaluació de la transferència al lloc de feina i d'impacte a l'organització.

## Conclusions

Sembla fora de dubte que el canvi és inherent a les organitzacions i que les que estiguin immerses en processos sistemàtics de millora contínua no poden restar al marge de la seva gestió, per la qual cosa han de preparar, formar i empoderar les persones de les seves estructures.

Cada una de les quaranta-tres conductes associades a la gestió del canvi dona per una anàlisi específica. Aquí s'ha volgut cridar l'atenció sobre les deu conductes que sembla que tenen més marge de millora, amb la intenció implícita de suggerir iniciatives de millora per a un major acompliment d'aquestes conductes, especialment de les dues que obtenen menor puntuació en l'autoavaluació.

Per altra banda cal fer especial esment a la transferència al lloc de feina, vertadera raó de ser d'aquestes formacions; si no hi ha aquesta transferència queda molt en dubte la utilitat del procés. En aquest cas, amb les dades obtingudes als 30 dies de la finalització dels cursos veim que hi ha una millora en l'autoavaluació de les conductes. És un indicador important, però insuficient. Caldria fer un seguiment més continuat en el temps i introduir nous indicadors, com ara l'impacte de la formació en les estructures de l'organització.

En síntesi:

1. Un programa de manteniment del nivell d'acompliment de les conductes associades a la gestió del canvi.
2. Programes específics de suport de les conductes amb més marge de millora.
3. Desenvolupament d'estratègies d'avaluació de la transferència al lloc de feina i d'impacte a l'organització.

COMPETÈNCIA	SUBCOMPETÈNCIA	CONDUCTA	TOTAL
11. FLEXIBILITAT I GESTIÓ DEL CANVI	11.4. Intel·ligència emocional intrapersonal	d) Analitza els seus punts forts i els dèbils, i planifica potenciant els primers i solucionant els segons.	2,88
13. ACTUALITZACIÓ PROFESSIONAL I MILLORA CONTÍNUA	13.1. Actualització professional	f) Estableix espais per compartir experiències i coneixements entre tots els membres de l'equip.	2,96
11. FLEXIBILITAT I GESTIÓ DEL CANVI	11.2. Gestió de l'estrès i resiliència	b) És capaç de treure la visió més positiva i els millors resultats possibles de la situació que genera l'estrès.	3,01
11. FLEXIBILITAT I GESTIÓ DEL CANVI	11.2. Gestió de l'estrès i resiliència	a) Reacciona amb tranquil·litat davant les dificultats que sorgeixen en el treball diari aplicant criteris de prioritització.	3,02

13. ACTUALITZACIÓ PROFESSIONAL I MILLORA CONTÍNUA	13.1. Actualització professional	d) Detecta les necessitats formatives dels membres de l'equip per tal d'intentar garantir l'actualització i la millora contínua dels seus coneixements i habilitats.	3,02
13. ACTUALITZACIÓ PROFESSIONAL I MILLORA CONTÍNUA	13.2. Habilitats digitals (TIC)	c) Participa en activitats de formació en noves tecnologies.	3,02
13. ACTUALITZACIÓ PROFESSIONAL I MILLORA CONTÍNUA	13.2. Habilitats digitals (TIC)	b) Utilitza les eines pertinents per analitzar, tractar i presentar la informació.	3,03
13. ACTUALITZACIÓ PROFESSIONAL I MILLORA CONTÍNUA	13.4 Motivació interna	a) Desenvolupa tècniques i eines per tal d'automotivar-se.	3,06
13. ACTUALITZACIÓ PROFESSIONAL I MILLORA CONTÍNUA	13.2. Habilitats digitals (TIC)	a) Es manté actualitzat respecte a la informació i les eines disponibles que poden ser útils per realitzar la seva tasca i aconseguir els seus objectius.	3,11
13. ACTUALITZACIÓ PROFESSIONAL I MILLORA CONTÍNUA	13.2. Habilitats digitals (TIC)	e) Fomenta l'ús de la tecnologia entre el personal de la seva unitat.	3,12