

CANVI: Qualsevol modificació de la realitat. Pot ser planificat o no planificat, sistemàtic o espontani. Els espontanis sempre existiran, perquè la realitat és molt dinàmica, però a l'hora és necessari que existeixi el canvi planificat, més eficaç i que aconseguí els canvis que esperem i evita canvis més espontanis.

Els canvis sistemàtics es dividixen en:

–Canvis a nivell de sistema-----reforma.

–Canvis a nivell de context----innovació.

Hi hauria d'haver una connexió entre reforma i innovació, els canvis als sistemes haurien d'anar acompanyats de canvis a les institucions, combinar recursos externs i interns.

El canvi ha d'estar Institucionalitzat: s'han de tenir innovacions estables.

Com generar canvis planificats des de la perspectiva institucional?

–La resposta es troba al D.O.

Hem de provocar canvis institucionals, qualsevol procés de canvi ha de ser a partir de decisions col·lectives. Institucionalitzar un canvi vol dir passar de la individualitat a les decisions col·lectives. Per al canvi és millor quan es planteja des de la institució, el centre avala, està d'acord amb la proposta, es compromet a complir-la-----desenvolupem l'organització.

D.O.: Apareix com una teoria als anys 70, lligada a l'anàlisi de les resistències al canvi. En qualsevol situació es dona un equilibri entre forces a favor del canvi i forces en contra d'aquest. Tota situació és un equilibri entre aquestes forces. El problema és com refer aquest equilibri. El procés de canvi des d'aquesta teoria és una reducció de resistències que favoreixi donar lloc a una nova situació.

El D.O. va tenir tants efectes que al final es va constituir com a mètode de treball per aconseguir desenvolupament a les organitzacions.

Definició D.O segons Weiner: El desenvolupament organitzacional és un procés d'organització i entrenament per a que l'organització es pugui adaptar als canvis del medi ambient i a les condicions de treball.

Aquest és un plantejament conservador perquè parla de que hi ha una adaptació al canvi. S'hauria d'anticipar als canvis i no canviar quan ja hagi hagut un canvi.

El ritme de canvi ha de ser potent, si l'hem d'anticipar ha de ser més potent que la realitat.

Definició D.O. segons French i Bell: Esforç deliberat per a millorar els processos de resolució de problemes i renovació de l'organització a partir d'una gestió més col·laborativa i efectiva de la cultura de l'organització.

Aquest és un plantejament de desenvolupament organitzacional democràtic. És un esforç deliberat, però potser podríem dir continu. Tot el procés es centra en la resolució de problemes, però s'haurien de buscar les causes. Si intervenim sobre les causes previndrem possibles problemes i serà més efectiu i durador, hauríem d'afegir a la definició: canvi permanent, causes, sistemàtic.

Definició D.O. Segons Gonzalez: El desenvolupament Organitzacional és un procés a través del qual el centre apren a pensar i a funcionar d'una manera diferent a com ho feia habitualment i desenvolupa la seva pròpia

capacitat organitzativa i pedagògica per a iniciar, desenvolupar i institucionalitzar processos permanents de canvi.

Es rellevant en aquesta definició el que es el mateix centre el qui busca les solucions, es fa referencia a l'organització com a tal.

Hauriem d'afegir a aquesta definició en relació amb l'entorn: vincularse i anticiparse.

ELS ESTADIS ORGANITZATIUS D'UNA INSTITUCIÓ:

MODELS:

–Dependents: Lo primer es la transmissió cultural, que es fa normalment a l'aula, en el marc de relació professor–alumne. El més important es coordinar l'aula, utilitzar metodologies adequades.

–Models autònoms: No es demana només una transmissió cultural, a més aquella transmissió s'ha d'adequar al context. Una contextualització cultural, que suposa incorporar nous elements i continguts. L'aula té un sentit més general. Ja no només es transmet, sinó que s'elabora i es contextualitza la transmissió. Això obliga a establir relacions entre aules (inter-aules). Apareixen els aspectes organitzatius.

ESTADIS:

- Organització com a marc o suport de la intervenció educativa. Lo important es garantir l'acte didàctic entre el professor i l'alumne. L'organització ens proporciona un marc. Si aquest marc es un marc agradable, la intervenció guanyarà en qualitat.
- L'organització com a context de la intervenció. A nivell d'aula hi ha canvis, l'organització també educa i l'alumne rep influències quan està a aquesta institució. L'organització és imprescindible perquè forma part del projecte d'intervenció, es converteix en una eina educativa, de transmissió de valors.
- L'organització apren: S'institucionalitzen les coses. Arriba un moment que determinades propostes formen part de la vida institucional. Les persones passen per les institucions i aprenen. Tenen processos de revisió per a detectar errors i a partir d'ells generar accions.
- L'organització genera coneixement. Després d'un procés es fa un programa, es publica com funciona. És una institució oberta que socialitza el seu coneixement. Difon estratègies que permeten que altres aprenguin i que genera coneixement. Arribar a aquest estadi suposa que l'organització tingui organismes estables. És necessari un projecte per a aprendre.

*Per a poder estar en un estadi, s'haurien d'haver superat els anteriors. El desenvolupament organitzacional els inclou a tots.

Diagnòstic d'una institució: veient si hi ha coherència, fent servir aquests quadres:

Nivells de desenvolupament organitzatiu	Paradigmes educatius	Paradigmes d'ensenyament–aprenentatge	Tipologia professional	Model de formació
L'organització com a marc	Tecnològic	–Prèsegi–producte –Proces producte	Tècnic	Cultura competència
L'organització com a context	Cultural	–Mediacional centrat en el professor. –Mediacional centrat en l'alumne.	–Tècnic col·laboratiu	Humanista–personalista.

		-Mediacional mixte.		
Organitzacio apren	Socio-critic	-Ecologic. -Critic-contetxual	Transformador social	Ideologic Tecnic-cientific.

Aquest quadre es per fer el diagnostic general de la institucio.

Diagnostic especific:

Org apren	Revisem periodicament	Coop[eratiu-innovador	Autogestio	Coordinacio	Adaptatiu	Maxim protagonisme	
Org agent	Consensuats	Colaboratiu	cogestio	participativa	flexible	Participacio activa	
Org suport	Imposats	passiu	passiu	autocratica	mosaic	passius	
	Ojectius	Profesor	Alumnes	Director	Horari	Participants	Evaluacio

Hi han desajustaments en aquest exemple, a traves d' aquest diagnostic es poden trobar millores com : la direccio hauria de delegar, e4tc.

El D.O buscara que totes les parts estiguin en la mateixa linea i promoure que hi hagi una evolucio.

Desenvolupar l' organitzacio es promoure un proces que situi a totes les variables en la mateixa linea.

BUSQUEDA DEL SISTEMA OPTIM: un sistema optim te moltes caracteristiques, podriem apuntar les següents:

-Esta totalment conectat interna i externament.

- Hi ha una comunicacio fluida i bidireccional, flexible.
- Hi ha un sistema de comandacio i delegacio.
- Estructura en xarxa.

Ex UAB: fer curriculum mes transversals, estructures de conexxio entre estaments, realitzar projectes interassignatures, reestructurar els mapes de continguts, etc.

-Altament cohesiu.

- Mante un equilibri entre la diversitat i la igualtat. Amb máxima uniformitat s' elimina la possibilitat de canvi.
- Definir qui mana sobre qui: definir l' estructura vertical i l' horitzontal

Els departaments contribueixen a la cohesio perque hi ha una transversalitat per la combinacio dels dos ajuda en la cohesio tant vertical com horitzontal. Hi ha d' haver una cohesio interna d' estructures com de persones.

Ex UAB: pactar currículum entre professor i alumne, tothom es senti implicat, treballar en projectes conjuntament, que hi hagi una cultura institucional.

-Atencio permanent i activa dels seus membres.

- Cada cop es te mes clar que els usuaris son tots (no nomes els alumnes).

- Diferenciar entre client i usuari.
- Vincular als usuaris com a qualsevol persona a l'organització.

Exemple UAB: tracte personalitzat amb diferents serveis, condicionar els espais als usuaris, respondre a totes les queixes ràpidament.

–Aprofita les aportacions pertinents.

- De cada situació realitza un creixement organitzacional.
- No fuig dels problemes, els aprofita per veure les disfuncions que hi ha per analitzarlos, fer procediments de millora.
- Els conflictes esdevenen funcionals, s'aprofiten per al canvi.

Exemple UAB: Aprofitar aportacions d'altres institucions, fer cercles de debat d'estudiants de diferents països.

–Capacitat de dialogar respecte a les aportacions i resultats.

- Actitud d'autorrevisió, permanent, explicativa i aportadora de canvi.
- Autorreflexió.

Exemple UAB: Intercanvis amb altres universitats, que els plans d'intervenció han d'incorporar mesures de canvi.

–Facilita l'eficac i ininterrompuda solució dels problemes.

- No només s'analitza amb profunditat, es treballa per al canvi.

–Pot reorientar els seus objectius i medis d'acord amb una exacta percepció dels canvis.

- No només detecta problemes i adapta solucions, sinó que pot canviar la seva filosofia.

13 HIPOTESIS QUE FONAMENTEN EL DESENVOLUPAMENT ORGANITZACIONAL:

- Permanent i ràpida mutació de l'ambient.
- Imperiosa necessitat d'adaptació permanent.
- Les organitzacions sols canvien i milloren en la mesura que estan obertes a l'ambient extern.
- La interrelació de l'organització amb les persones ha de possibilitar la seva satisfacció.
- L'èxit de les organitzacions no està tant en atendre objectius individuals i col·lectius com en garantir la coherència dels mateixos.
- El procés de canvi ha de planificar-se sota models contingents o culturals.
- Els processos de desenvolupament no poden obviar la participació i el compromís.
- L'eficàcia i el benestar en les persones connecta amb les estratègies i instruments de desenvolupament organitzacional.
- Aspectes diferencials com les situacions contextuais són diferents, les estratègies d'intervenció tenen que ser diferents.
- El desenvolupament organitzacional seria i representaria un procés organitzat d'estratègies que orienta la manera en que l'organització s'adapta als canvis.
- El D.O. entén la qualitat com a millora permanent.
- Les organitzacions apareixen i es mantenen en la mesura en que són sistemes oberts.
- Els sistemes organitzacionals són probabilístics, morfogènics i sinèrgics:

Probabilistics: es busca donar les respostes mes aproximades, estratègies amb mes probabilitat d' èxit.

Morfogenics: capacos de modificar les estructures.

Sinèrgics: capacitat d' establir connexions múltiples en funció dels problemes existents.

*En l' us d' aquestes estratègies s' haurien de respectar com a mínim 3 valors:

- Cohesió de la institució.
- Ètica: cap acció que vagi en contra dels suposats marcats o que atempti contra els drets humans.
- Participació: valors democràtics.

LES RESISTÈNCIES AL CANVI:

– existeixen

– naturalesa de les resistències

– factors que hi han al darrere

CLASSIFICACIÓ RESISTÈNCIES:

SEGONS EL GRAU D' IMPLICACIÓ:

- Resistències actives: vinculada a dimensions personals.
- Resistències passives: vinculades a dimensions institucionals.

SEGONS EL GRAU DE FONAMENTACIÓ:

- Resistències racionals: recolzades en argumentacions.
- Resistències irracionals: vinculades a emocions.

SEGONS L' AMPLITUT:

- De caràcter global: en contra de tot un plantejament.
- De caràcter específic: en contra d' una característica concreta.

EN BASE A LA FUNCIO:

- Resistència selectiva: quan evita riscos inútils.
- Resistència reguladora: tracta de compensar deficiències.

ON LOCALITZEM LES RESISTÈNCIES?:

- Resistències individuals–habits: preferim allò conegut i familiar a allò estrany o desconegut.

– Primàcia: te més valor i durabilitat allò que hem conegut abans.

– Percepció selectiva: assumim millor allò que coincideix amb els nostres patrons de conducta.

– Super–ego: la tradició, els costums, etc, que es van aprendre en les primeres èpoques actuen com un filtre d' allò nou.

- Falta de seguretat en un mateix.
- Regressio.
- Sentiments d' amenaca i por.
- Ignorancia, desconexem l' alternativa.
- Excessiu dogmatisme.
- Resistencies a nivell de grup: homeostasis: tendencia a mantenir l'equilibri.
- Dependencia: por a perdre la vinculacio entre persones.
- Status quo: por a perdre una situacio de privilegi.
- Valors i costums: hi han uns criteris de funcionament i valors.
- Relacions interpersonals: el canvi pot generar canvis en aquestes.
- Satisfaccio grupal: allo que es fa be, es tendei a no canviar.
- Gestio de la innovacio: precisa de processos, i a la practica no van be aquells processos.
- Obstacles derivats del proces:
- Delimitacio d' objectius: no claredat de les metes.
- Classificacio dels continguts: a mes complexe mes resistencies.
- Avaluacio: fan por els efectes.
- Treball en equip: saturacio de feina.
- Desconexio teoria-practica.
- Obstacles del sistema.
 - ◆ Tendencia a la uniformitat.
 - ◆ Centralitzacio-descentralitzacio.
 - ◆ Falta de competitivitat.
 - ◆ Aïllament.
 - ◆ Poca inversio.

MANIFESTACIONS DE LES RESISTENCIES:

- De carácter no verbal: expressions, silencis, etc
- Manifestacions referides al moment: debatre fins a general cansament.
- Resaltar el cost huma, economic.
- Aplacar sistematicament l' inici.
- Manifestacions referides a la propia idea: ridiculitzar, ironitzar, etc
- Enfatitzar allo novedos.
- Desfigurar mitjancant modificacions.

- Desvincular la proposta dels seus promotors.
- Referia als promotors.
- Atacar a qui la presenta.
- Descalificant amb arguments.
- Destacar els beneficis personals sobre la idea.
- Buscar alguns arguments sobre dubtes metodics.

MODELS D' INTERVENCIO:

- D.O: Disminuir les forces reactives augmentant les proactives per a que una situacio es desequilibri fins a arribar a una situacio millor, recuperant altre cop l' equilibri.
- Revisio basada en l' escola: es pauten molt les intervencions. Es delimita un model de 5 pasos: –fase preparatoria: conscienciacio de que hi ha un problema.

–focalitzar els problemes fonamentals

–revisio inicial: aproximacio a la temàtica.

–revisio especifica: entrar en el problema concret.

–implementacio d'aquest pla de treball.

–avaluacio i reinici.

- Desenvolupament col·laboratiu: El proposa Escudero. Si volem generar un procés de desenvolupament hem de tenir un procés i ell es planteja 10 passos:

- Crear relació inicial.
- Crear capacitat de col·laboració.
- Anàlisi i revisió de l'escola.
- Identificar àmbits de millora.
- Classificació i formulació de problemes.
- Busca solucions i preparació del pla de planificació
- Planificació.
- Preparar aplicació.
- Aplicació
- Avaluació

Incorpora la col·laboració en totes les fases han d' intervenir tots els agents.

- Models d' investigació–acció: Son com una reflexió sobre la pràctica. Aporten:
- que el canvi més efectiu és aquell que es mou sobre inquietuts concretes.
- El procés de millora inclou un procés de reflexió constant sobre el problema, el seu desenvolupament i l' anàlisi de resultats.
 - ◆ Formació en centres: Formació dins d' una institució en base a problemes de la institució. Estratègia de desenvolupament de les organitzacions , una formació per a tots i per al problema en concret.
 - ◆ Models reconstructius: Després d' aplicar models anteriors, l' important és que el procés de canvi hagi estat negatiu. Qualsevol procés de canvi ha de ser objecte d' una negociació.

Intervenir sobre la gestió del personal: VALORACIÓ DELS LLOCS DE TREBALL:

- ◆ ORGANIGRAMA: a l' organigrama ordenem els recursos, hem de tenir en compte qüestions

formals (qui mana sobre qui, etc), veure si l' organitzacio reflexa l; estructura que volem (participativa, horitzontal etc), orgnas de coordinacio

- ◆ ANALISI DE TASQUES: Que fa cadascu. Veure les tasques de cadascu, modificarles, augmentarles, etc, es pot fer una redistribucio de tasques.

–Veure la carrega de treball.

–Orientar l' organitzacio.

–Determinar perfils, llocs i retribucions.

- ◆ ANALISI DE RESPONSABILITATS:

- ◆ Manuals de funcions: que fa cada organ i cada persina.

- ◆ Manual de procediments: Els passos que s' han de fer a un organisme en relacio a un camp d' activitat.

- ◆ Processos de recalificacio i promocio: les categories professionals fan referencia a les categories de nivell academic, adaptacio de les persones al lloc que estan ocupant.

- ◆ Pla de carrera: Definir les relacions que hi ha entre els grups de la classificacio i les categories. Esquema que ens permet veure com es pot promocionar el personal. Que s' ha de fer per a millorar?

LA CARTA DE SERVEI: Serveix per informar a que ens comprometem a fer desde l' empresa un cop el treballador ha cursat una formacio, aixi com els drets que tenim. La seva missio es definir i difondre els compromisos de servei que asumiesen els diferents esn publics per tal de satisfer les exigencies del ciutada i tambe per a dur a terme un seguiment del Grau de compliment d' aquests compromisos i comunicarse els resultats.

Metodologia per la creacio d; una carta de servei:

- Diagnostic i recollida de dades.
- Avaluacio interna.
- Produccio de la carta.
- Actualitzacio i revisio.
- L' eix de la comunicacio.
- L' eix de la recollida de dades.

ELABORACIO DE PLANS ESTRATEGICS:

- En sistemes d' aquest tipus a dal es decidei, es fa la planificacio i a sota s' executa. Aquest model aplicat al govern dels paisos significa que apreixen els ministeris de planificacio.
- Es fixa l' estrategia, delimitar cap a on anem, que volem, distribucio de medis, de recursos, etc.
- Planificacio operativa: es centra en l' ordenacio de les actuacions.

El que seria propi de nivells superiors es dedicar la major part del temps a planificacio estrategica. Pero a vegades tambe la planificacio apareix per veure quins problemes es poden crear. Fa principalemnt planificacio pero no s' oblida de les altres.

Una delagacio territorial es basarien en una planificacio táctica, pero tambe tenen planificacio estrategica i operativa.