

Taller Vivencial de Gestió del Canvi

Una experiència docent

UOC

Universitat Oberta
de Catalunya

Informe Executiu

Amal Elasri-Ejjaberi
Eva Rimbau Gilabert



Motivació de l'experiència

El Taller Vivencial va sorgir de la necessitat d'implementar una activitat dinàmica a l'assignatura de Gestió del Canvi en estudiants d'un Executive MBA. Per això es va adaptar l'exercici realitzat en una classe presencial del treball de Bridgman (2018), que simulava una reestructuració organitzativa, on els estudiants havien de reorganitzar-se de múltiples maneres, de forma física a l'aula, sota les indicacions del professor.

En el cas del present taller, el repte era traslladar una experiència àmpliament desenvolupada en diferents dinàmiques de grup presencials a un entorn completament e-learning. El disseny de l'experiment es va desenvolupar amb sis mesos d'antelació, amb la col·laboració de l'eLinC de la UOC, que va aportar l'orientació sobre com enfocar metodològicament la proposta.

L'assignatura

El Taller Vivencial de Gestió del Canvi es va desenvolupar en el marc de l'assignatura de Gestió del Canvi a l'Executive MBA impartit conjuntament per la Universitat Oberta de Catalunya i EADA Business School, en format 100% e-learning.

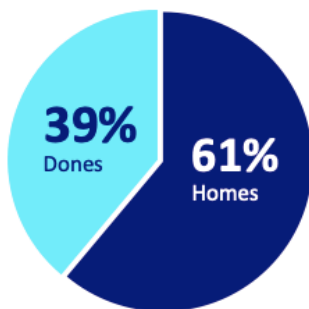
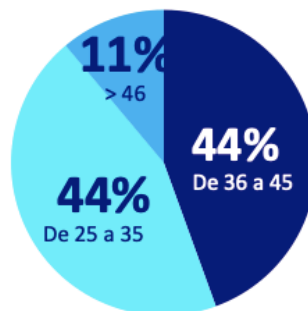
L'assignatura de Gestió del Canvi és una assignatura obligatòria de 3 crèdits ECTS i forma part de la matèria "Desenvolupament personal i organitzatiu". Abarca la visió global del canvi en les organitzacions per a que l'estudiant pugui planificar i implementar canvis amb garanties d'èxit. L'assignatura es va impartir entre el 16 de setembre i el 21 d'octubre del 2020 (5 setmanes) i es divideix en dos grans reptes:

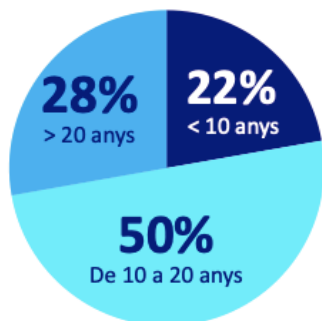
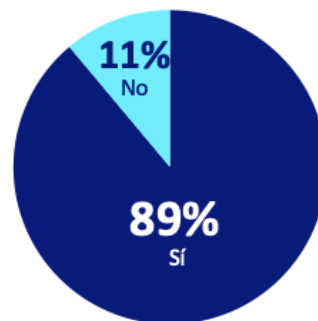
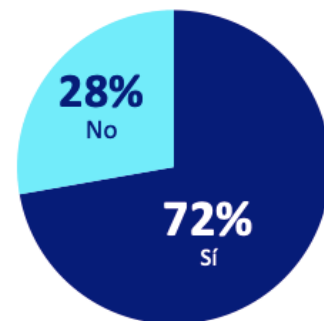
- **Repte 1: Com implementar el canvi a l'empresa?**
- **Repte 2: Liderar per afavorir el canvi, com?**

El Taller Vivencial es va emmarcar sota el repte 1, amb l'estudi de la resistència al canvi.

Els participants

L'aula estava formada per 24 estudiants de la segona cohort del programa.

Gènere

Edat

País de residència

Experiència laboral

Dirigeix equips de treball?

Gestió canvi organitzatiu?


Descripció de l'experiència

L'objectiu principal del taller era **conèixer si és possible modificar les percepcions dels directius i de les directives sobre la resistència al canvi dels seus treballadors, mitjançant un aprenentatge experiencial**. Es volia observar la reacció dels estudiants davant de canvis en la programació de l'assignatura per avaluar la seva resistència al canvi. Es donaria una distorsió del grup davant d'aquesta dinàmica? En quina mesura?

Per aconseguir-ho es va acordar que es plantejaria als estudiants un conjunt de canvis sense sentit en el sí d'una activitat avaluable, fins al punt que es donés la suficient resistència per acabar la tasca. El principal repte: l'aplicació en un entorn e-learning. Per això es va implementar a través de la repetició d'una mateixa activitat plantejada a l'inici, a realitzar entre les diferents eines que ofereix l'aula de la UOC.

El desenvolupament del Taller Vivencial estava planificat per a tenir una durada màxima d'una setmana, en format asíncron. Les eines que es varen proposar utilitzar son:

Fòrum Debat Microblog Drive Presenta

L'activitat a treballar estava basada en un cas pràctic en el que es reflectia de forma clara una resistència organitzativa en un entorn laboral real.

Paral·lelament a l'activitat es va informar als estudiants que havien de fer un seguiment del taller a través d'un **quadern de bitàcola**, un document privat, al que solament tenien accés l'estudiant i el professorat de l'aula. L'objectiu de l'elaboració d'aquest quadern era doble: un diari de reflexió per als estudiants on poguessin recollir les seves impressions, de manera que prenguessin consciència del seu procés d'aprenentatge, i sobre el que profunditzar en l'autoconeixement personal i professional. En segon lloc, per a un seguiment intern del professorat, per poder conèixer les impressions dels estudiants sobre el taller en curs.

La seqüenciació de l'activitat va ser la següent:

| 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 |
|--|--|--|---|--|---|
| Fòrum | Debat | Microblog | Drive | Presenta | Sessió síncrona |
| Inici activitat. | Canvi d'eina per respondre la mateixa activitat. | Nou canvi d'eina "per una millor correcció del professor" realitzar resum màxim 125 caràcters. | Nou canvi d'eina "perquè no heu sabut ser sintètics" realitzar una slide de Presentacions Google amb respostes. | Nou canvi "perquè cal passar de fase" realitzar un vídeo amb els punts més importants de l'exercici. | Explicació de l'objectiu del Taller. Reflexió final. |
| Qüestionari percepcions canvi. | | | | | |
| Participació fòrum màxim 200 paraules. | Seguiment bitàcola. | | | | |

Dies previs al Taller:

El professorat responsable de l'assignatura va comunicar als estudiants des del primer dia del curs el desenvolupament del taller en l'assignatura i les condicions específiques de participació que requeria. Una de les indicacions que es va donar de forma clara va ser que havien de connectar-se diàriament a l'aula, per seguir la dinàmica.

Dia 1. Fòrum:

El dia de l'inici del Taller es va informar als estudiants via Tauler que s'iniciava l'activitat. Disposaven de l'enunciat de l'activitat a l'apartat corresponent de l'aula. En primer lloc, com activitat 0, havien de respondre a un qüestionari inicial sobre les creences del canvi, tant personal com professional, així com respondre a unes preguntes sobre el cas pràctic proposat (activitat 1). Per a resoldre el cas pràctic, havien de dirigir-se al Fòrum de l'assignatura i exposar de forma breu les seves argumentacions (màxim 200 paraules). L'activitat 2 consistia en portar a terme el quadern de bitàcola. Addicionalment disposaven d'una carpeta de "Dubtes i comentaris del Taller Vivencial" al mateix fòrum, que podien utilitzar per a qualsevol dubte que els pogués sorgir.

Dia 2. Debat:

Passades al voltant de 24 hores, se'ls va informar d'un canvi a l'hora de realitzar l'activitat, sense donar-los més explicacions. Havien de respondre les preguntes del cas a l'espai de

Debat de l'aula. Al missatge es recordava de la importància de fer el seguiment del quadern de Bitàcola.

Dia 3. Microblog

Al dia següent se'ls va indicar que “per una millor correcció del professor” fossin més sintètics, i que l'eina que havien de fer servir per a aquest propòsit era el Microblog. Per tant, havien de resumir l'aportació realitzada els dies anteriors a 125 caràcters.

Dia 4. Drive

Com que pel moment encara no estàvem rebent cap “queixa” ni resistència per part dels estudiants, el taller va seguir en funcionament. De nou, se'ls va comunicar que havien de resoldre l'activitat mitjançant una *slide* de l'eina de Presentacions de Google Drive, disponible a l'aula. La justificació que se'ls va donar va ser que “de forma general no heu sabut reflectir l'exercici en 125 caràcters, i us donem una nova oportunitat”.

Dia 5. Presenta

El dia 5 l'activitat consistia en enregistrar un vídeo sobre l'activitat del cas pràctic a través de l'eina Presenta. Al missatge se'ls va indicar que “ja era el moment de passar a la segona fase del Taller” i que era molt important que aportessin els seus vídeos a la plataforma.

Dia 6. El dilema de la resistència al canvi: Explicacions del Taller Vivencial

Finalment, l'últim dia vàrem descobrir tota l'experiència amb un missatge explicatiu al Tauler. En primer lloc els vàrem informar de l'objectiu del taller: “conèixer si és possible modificar les percepcions dels directius i les directives sobre la resistència al canvi dels treballadors, mitjançant l'aprenentatge experiencial” [...] “eren canvis provocats especialment per a que els visquéssiu d'una manera simulada, amb un cas pràctic que experimentava la mateixa situació, i ara podem fer l'exercici sobre les vostres vivències en primera persona”.

A més, les explicacions anaven enfocades a les seves reaccions personals viscudes pels canvis experimentats, i els vàrem informar que “no hem rebut cap ‘queixa’ formal al llarg d'aquests dies, més enllà dels inconvenients d'accés a Drive, i la veritat és que ho estàvem esperant per ‘parar’ l'experiència i posar-ho tot en descobert”. Tot això, mostrant-los la relació amb alguns cèlebres experiments científics, relacionats amb les teories de la psicologia social com els experiments de la presó d'Stanford o l'experiment de Milgram.

Per finalitzar el taller, se'ls va informar que havien de respondre a una última activitat aportant les seves reflexions en base a un conjunt de preguntes sobre el Taller.

Tancament del Taller Vivencial: Sessió síncrona

En l'assignatura hi havia programada una sessió síncrona per tractar de donar-los una explicació en viu sobre l'experiment viscut i poder tancar el cas pràctic mitjançant una solució orientativa.

Finalitzada la sessió se'ls va informar que havien de respondre a un qüestionari final del Taller, amb l'objectiu de conèixer si havien canviat les seves percepcions sobre la gestió del canvi i el canvi organitzatiu després de realitzar el Taller.

Resultats de l'experiència

Alguns comentaris finals dels estudiants a la pregunta: **Què has après d'aquesta activitat que puguis posar en pràctica en el teu futur professional?**

Comentari 1: *“Me llevo varios aprendizajes, idénticos a los ya vividos en mi trabajo a la hora de implementar cualquier cambio: como colectivo, no nos hemos organizado para consultar, preguntar, emitir una queja... no se ha empleado la vía formal (email al profesor) y sí la vía informal de comunicación (Whatsapp). En cualquier empresa ocurriría exactamente lo mismo; en lugar de cuestionar a la autoridad, surgiría un movimiento en contra del cambio organizado a través de la política y las relaciones informales dentro de la organización. Este tipo de quejas subyacentes pueden dar al traste con cualquier cambio por excelente que este sea.”*

Comentari 2: *“Sin duda ha sido una muy buena práctica, quizá más que leerse un par de libros de Gestión del cambio, y como enfocar a la resistencia al mismo. Me he visto en mi posición de dirección y he visto lo que puede ser realizar cambios organizacionales importantes y correr el riesgo de que no funcionen. Por lo tanto, hay que tener cierta empatía y saber ponerse en la piel del otro, para valorar cuidadosamente todas las aristas de un cambio.”*

Comentari 3: *“Soy más consciente de la importancia de la comunicación para asegurar el éxito de un cambio. Es trascendental legitimar el cambio, es decir explicar de forma realista las probabilidades de éxito y de realizar una llamada a la acción clara.”*