

EVENTOS

V JORNADAS CRAI. UNIVERSIDAD DE ALMERÍA

2007

e

REACCIONES AL CAMBIO ORGANIZACIONAL: PROPUESTAS
DE INTERVENCIÓN

REACCIONES AL CAMBIO ORGANIZACIONAL: PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

Lourdes Munduate
Catedrática de Psicología Social y de las Organizaciones

V Jornadas CRAI
Los Recursos Humanos en los Centros de Recursos
para el Aprendizaje y la Investigación

Universidad de Almería, 28 y 29 de Mayo de 2007

Indice

1. Introducción: De las Bibliotecas a los CRAIs
2. Implicaciones para los miembros de la organización
3. Reacciones positivas de los miembros al Cambio
4. Relaciones de poder que propician reacciones positivas
5. Intervenciones orientadas a facilitar el Cambio

1. Introducción: De las bibliotecas a los CRAIs

LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS ANTE EL RETO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Burocracia
vs.
Gestión del conocimiento
y desarrollo de competencias

REVOLUCION DEL CONOCIMIENTO
'captura del conocimiento'

CAMBIO HACIA EL MODELO DE
COMPETENCIAS

CAMBIO CULTURAL

CENTROS DE RECURSOS PARA EL
APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAIs)

Cultura

ENTORNO ESTABLE

SIMPLE

PREDICTIBLE

DEMANDAS STANDARIZADAS

ENTORNO INESTABLE

COMPLEJO

DINAMICO

TURBULENTO

DEMANDAS IMPREVISTAS

ORG. BUROCRATICA

‘ORGANIZATION DRIVEN MANAGEMENT’

PRODUCCION EFICIENTE DE SERVICIOS:

- ✓ PREDICION DE NECESIDADES
- ✓ ANTICIPACION Y DISEÑO DE SERVICIOS
- ✓ CONTROL Y SUPERVISION SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS RACIONALES

ORG. ORGANICISTA

‘MARKET DRIVEN MANAGEMENT’

(REGIDO POR EL CLIENTE/USUARIO)

- ✓ ATENDER LAS DEMANDAS DEL USUARIO
- ✓ PRESTAR UN SERVICIO DE CALIDAD AL USUARIO
- GESTION DEL CONOCIMIENTO Y GESTION POR COMPETENCIAS

ADHOCRACIA

FLEXIBILIDAD DE LOS SERVICIOS

AGILES A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO

Bibliotecas
Modelo reactivo:
Adaptación al cambio

CRAIs
Modelo proactivo:
Promoción de la innovación

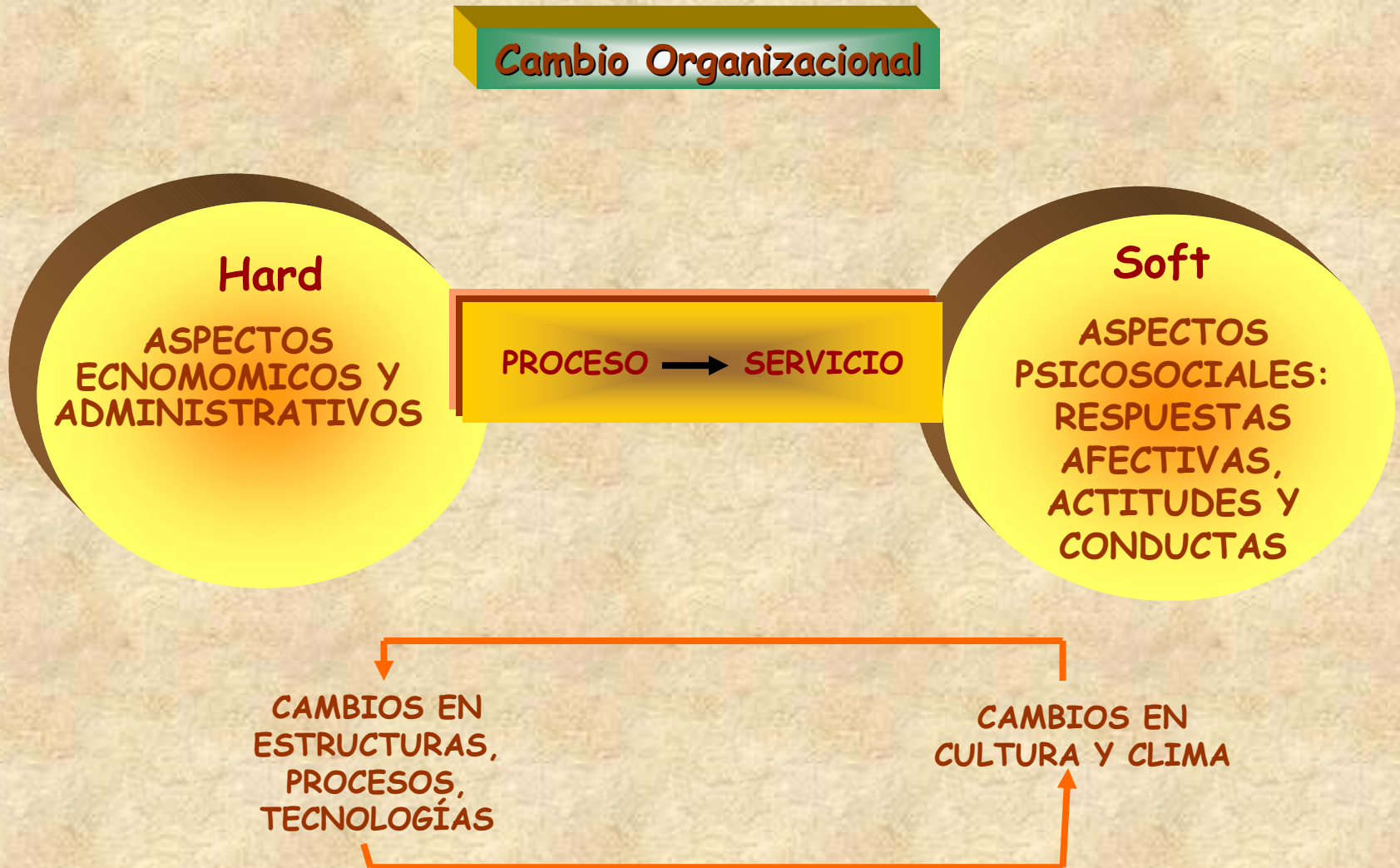
MODELO DE COMPETENCIAS

- **Gestión del conocimiento:** búsqueda de sistemas, procedimientos y prácticas que potencien la adquisición, la generación, la renovación, la actualización y la difusión del conocimiento (ej. CRAIs)
- La perspectiva de la gestión del conocimiento se utilizan para identificar una serie de competencias importantes
- **Modelo de Competencias:**
Descripción específica detallada en términos conductuales de los conocimientos, habilidades y/o actitudes que los miembros de la organización necesitan para ser efectivos en su trabajo

PARADOJAS, LIMITACIONES Y RETOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

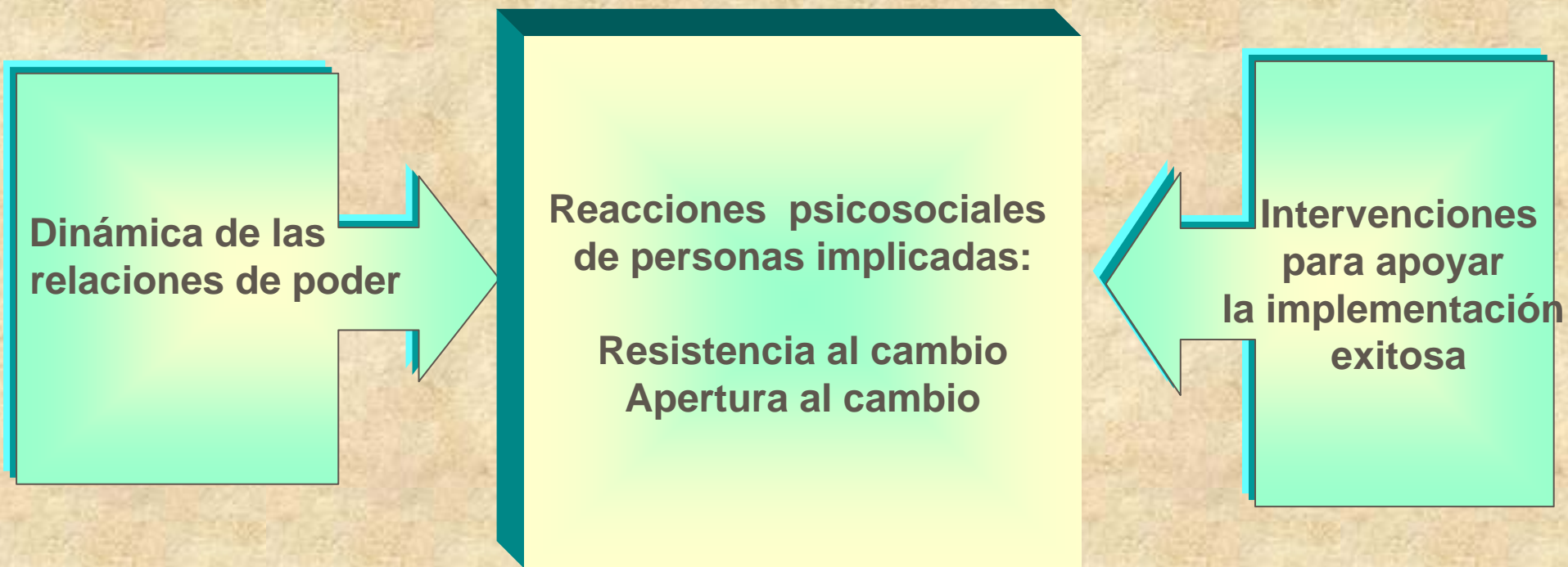


2. Implicaciones para los miembros de la organización



"el éxito del cambio depende de la medida en que se ha conseguido cambiar la cultura..."
(Fay et al. 2004; Kotter, 2002)

Esencia del cambio eficaz: Reacciones de personas implicadas



" la actitud positiva de los empelados hacia el cambio resulta una condición inicial necesaria para un exitoso cambio planificado" (Miller et al, 1994)

ACTITUDES NEGATIVAS HACIA EL CAMBIO I

¿Será el cambio beneficioso/favorable para sus intereses?



Largo vs. Corto plazo



El cambio en sí vs.

Adversas consecuencias del Cambio



ACTITUDES NEGATIVAS HACIA EL CAMBIO II

El cambio es percibido por las personas implicadas como...

- Una amenaza a su seguridad y a sus condiciones de trabajo
- Una posible redistribución de poder
- Un incremento de las demandas de la tarea
- Un desorden que implica pérdida de control sobre su entorno (contrato psicológico)
- Una redistribución de tareas: < interesante, diversidad, motivación extrínseca
- Situaciones muy estresantes

RESPUESTAS A LA INCERTIDUMBRE

➤ Cinismo organizacional

- ✓ Visión pesimista sobre implementación exitosa del C
- ✓ Culpabilización de los responsables/agentes de cambio por falta de motivación o habilidades para dicha implementación

➤ Resistencia al cambio

- ✓ Comp. afectivo: sentimientos negativos (ansiedad, enfado)
- ✓ Comp. cognitivo: pensamientos negativos (no es necesario..)
- ✓ Comp. Conductual: cond. o intenciones de conducta negativas (falta de cooperación)

DIMENSIONES QUE PREDICEN EL FRACASO

- Frecuencia del cambio
- Tipo de cambio (transaccional vs transformacional)
- Nivel de planificación



Elemento común: percepción de incertidumbre e indefensión sobre el trabajo en el futuro

3. Reacciones positivas de los miembros al cambio

UNA VISIÓN POSITIVA DEL CAMBIO

Las reacciones positivas...

- **Apertura hacia el cambio 'Queremos'**
- **Disponibilidad hacia el cambio 'Podemos'**
- **Compromiso con el cambio 'Estamos en ello'**

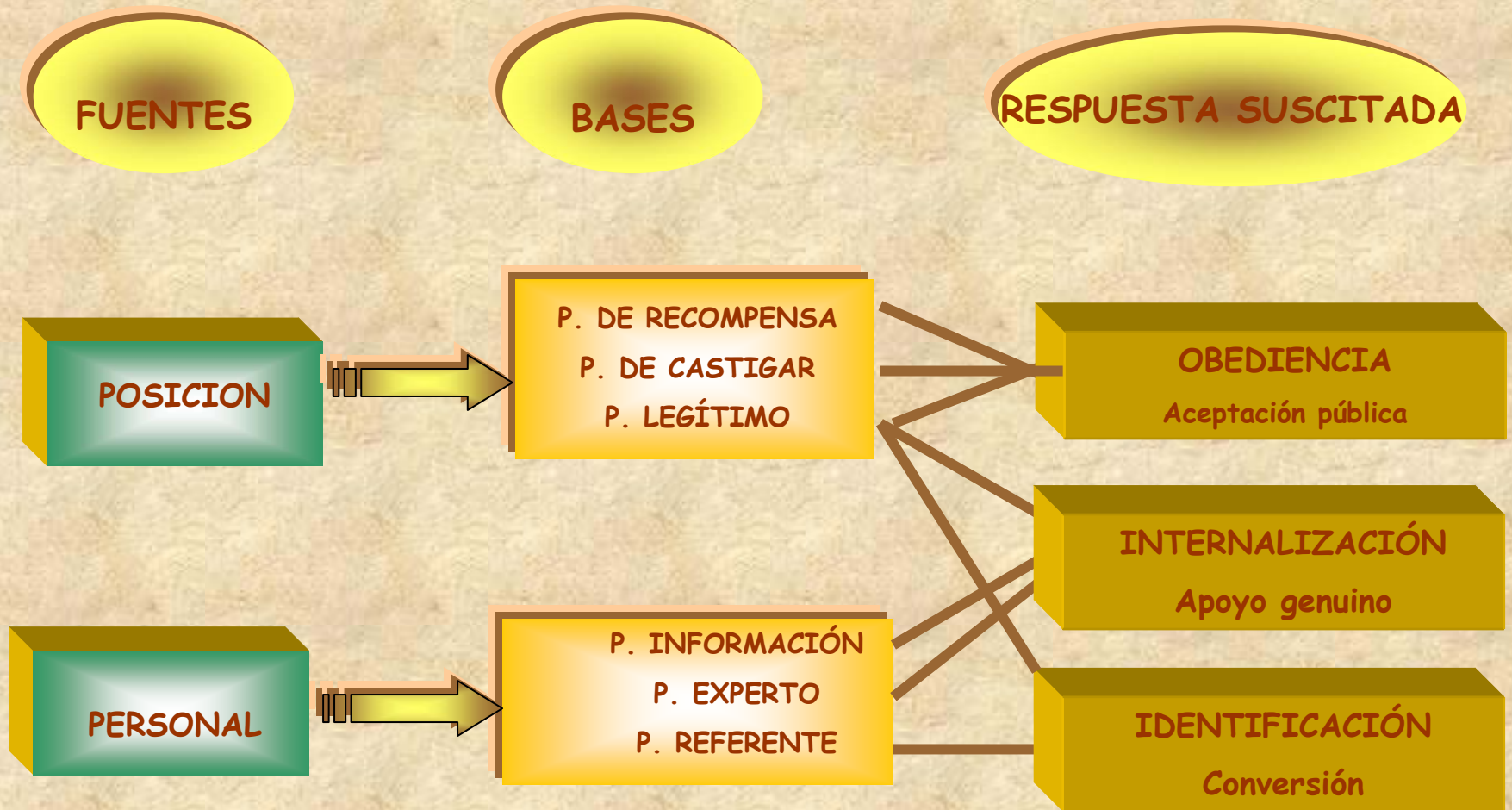
.... Son algo más que una disposición favorable, implican actitud proactiva hacia el cambio... esencia del cambio efectivo....

3. Relaciones de poder que suscitan reacciones positivas

El rol del agente de cambio en la implementación exitosa, promoviendo actitudes y conductas favorables

- **Respuestas suscitadas en los miembros que impliquen una disposición proactiva al cambio**
- **Repertorio de herramientas a disposición del agente del cambio**

FUENTES- BASES DE PODER Y TIPO DE INFLUENCIA

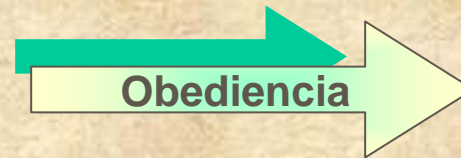


(Munduate y Medina, 2005; Peiró y Meliá, 2003)

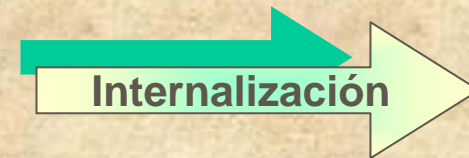
Estilos de liderazgo

⌘ Clasificación de los estilos de liderazgo (Bass, 1985)

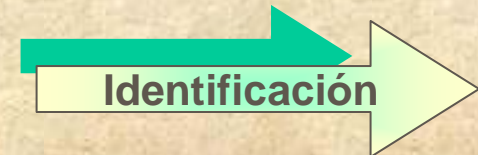
➤ Autoridad formal



➤ Liderazgo transaccional



➤ Liderazgo transformacional



5. INTERVENCIONES ORIENTADAS A FACILITAR EL CAMBIO





En la vida no hay soluciones, sino fuerzas en marcha.
Es preciso crearlas, y las soluciones vienen.

Antoine de Saint-Exupéry



**GRACIAS POR SU
ATENCIÓN**

Lourdes Munduate

munduate@us.es