

## ESTUDIOS DE LOS PROCESOS DE CAMBIOS EN LAS FILIALES UNIVERSITARIAS ADJUNTAS A LA UNIVERSIDAD DE LA HABANA

**Dr. Armando Aruca Bacallao**

Universidad de la Habana (Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas).  
armando@instec.cu

### RESUMEN

El cambio está en la naturaleza humana, todos constantemente necesitamos cambiar, pero al mismo tiempo es un proceso natural de las organizaciones, se basa en el rediseño y busca la adaptabilidad a los cambios del entorno, cuando los cambios se realizan a través de la autodirección, la participación y la colaboración son cambios que involucran a los trabajadores. El objetivo del trabajo es el estudio y valoración de los procesos de cambios en las filiales universitarias, a partir de determinarse el conjunto de fuerzas restringentes y fuerzas impulsoras.

**PALABRAS CLAVES:** Procesos de cambios, organización, universidad, filiales, dirección estratégica

### INTRODUCCIÓN

Todas las organizaciones a nivel mundial se empeñan en desarrollar procesos de cambios ya sea a nivel tecnológico, estructural o humano, todas buscan a través de la innovación tecnológica o la transferencia de tecnologías inventar nuevas tecnologías, nuevos procesos, nuevos productos, aumentar la calidad del producto, crearles nuevas características al producto, aumentar sus prestaciones; desde el punto de vista de la estructura organizacional desarrollar nuevas estrategias, perfeccionar el liderazgo, cambiar la estructura de la organización, descentralizar, etc; desde lo humano ampliar el trabajo en equipo, aumentar la polivalencia del personal, generar nuevos valores compartidos en el personal, mejorar las expectativas y aspiraciones, cambiar las conductas. Para ello se dedican cientos de miles de dólares para el financiamiento en formación, entrenamientos, participación en eventos y talleres, asesoramiento, adquisición de libros, programas de consultorías y el desarrollo de proyectos.

Las organizaciones comprenden que sus procesos deben ser organizados, colaborativos, con comunicaciones abiertas, honestas y confiables, con sistemas de autocorrección que estimulen la retroalimentación, el aprendizaje y la solución de conflictos, que estén estratégicamente integrados y que se orienten al cambio. Los trabajadores desean que sus puestos de trabajo sean autodirigidos, basados en valores y dimensiones humanas, que sus actividades estén integradas en equipos, redes y alianzas.

Estas organizaciones orientadas a la autodirección según Cloke, K y Goldsmith, J (2000), se caracterizan por ser flexibles, renovables, y constantemente cambian y evolucionan en formas y estructuras que son altamente sensibles a las condiciones del entorno. Este tipo de estructura logra visualizar a la organización como un organismo vivo en evolución en las cuales los individuos, socios, equipos, redes y alianzas diseñan sus propios roles, comunicaciones, procesos y relaciones.

Todo cambio nos presenta opciones y cada opción tiene consecuencias, tanto interna como externamente para nosotros y para otros; en contexto, procesos y relaciones, en lo que es posible y lo que no lo es. Todo cambio está de alguna forma unido al tiempo y es irreversible, creando resultados que no se pueden prever. Legamos a las generaciones futuras, no sólo las consecuencias de lo que cambiamos, sino de lo que no cambiamos, y de los procesos de cambio que usamos y no usamos. (Cloke. K y Goldsmith. J, 2000).

### **Objetivo general**

El objetivo del trabajo es el estudio y valoración de los procesos de cambios en las filiales universitarias, a partir de determinarse el conjunto de fuerzas restringentes y fuerzas impulsoras.

### **DESARROLLO**

Los procesos de cambios son movimientos hacia formas más avanzadas de organización, según Schein E. (2000), en las organizaciones pueden ocurrir varias formas de cambios: los cambios como un proceso evolutivo general; los cambios como un proceso de adaptación, aprendizaje o evolución específica; los cambios como un proceso terapéutico y por último los cambios como un proceso revolucionario.

Las filiales universitarias necesitaban un cambio hacia una estructura diferente y abandonar la vieja estructura jerárquica, basada en una administración diseñada sobre la cúspide sino que requería de una administración a través de toda la organización, para ello necesitaba de un personal docente de mayor calidad y mayor polivalencia referente a la docencia, la investigación y la administración, que trabajaran por aumentar su capacidad de convertirse en miembros responsables de equipos autodirigidos, desarrollarse a si mismos como líderes, y ayudar a dirigir los diferentes asuntos.

La organización necesitaba un personal docente de más nivel que personificaran un claro compromiso con los valores, la ética, los valores revolucionarios y la integridad, que inspiraran colaboración, apoyaran la interacción honesta, fomentaran las relaciones de confianzas y alentaran la autodirección y las alianzas estratégicas con otros organismos.

## **Dirección estratégica**

En las Filiales la Dirección estratégica se conduce de la siguiente manera, el centro rector elabora los objetivos estratégicos y estos son realizados por el nivel superior de dirección que en este caso son los directivos-docentes de la Universidad de la Habana (rector, decanos). Estos objetivos describen una estructura descendente hacia las filiales, pero también son ascendentes una vez que se analizan en estos centros y en las carreras a la que pertenecen los distintos profesores.

En la elaboración del plan estratégico se busca garantizar la conveniencia de los objetivos y estrategias entre las diferentes carreras, de forma tal, que no se generen contradicciones e incumplimientos, también se trata de garantizar la estructura en cascada de estos objetivos, de manera que las estrategias del decanato de las facultades se conviertan en objetivos en los niveles inferiores como las carreras.

## **Objetivos estratégicos**

La Dirección Estratégica contempla a la Gestión de Recursos Humanos (GRH), lo que se puede apreciar en los documentos consultados que se presentan a continuación:

1. Priorizar al trabajo político-ideológico con un enfoque integral y proyecto educativo.
2. Fortalecer y desarrollar los Recursos Humanos. Énfasis principal en la integralidad revolucionaria y los doctorados.
3. Aumentar la eficiencia económica como vía para la recuperación de la base material. Prioridad al control económico y al esquema de autofinanciamiento parcial.
4. Aumentar la informatización de la Educación Superior.
5. Afianzar las alianzas con los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y los territorios.

## **Estrategias**

- Perfeccionar los subsistemas de Gestión de los Recursos Humanos en los Centros de Educación Superior.
- Perfeccionar la gestión universitaria.

## **Tareas o planes por estrategias**

### **➤ Perfeccionar los subsistemas de Gestión de los Recursos Humanos en los Centros de Educación Superior.**

- Utilizar la plantilla mínima imprescindible.
- Incrementar la idoneidad y el multioficio.
- Ampliar al máximo las responsabilidades de dirección con profesores e investigadores de las categorías superiores.
- Reducir los cargos de dirección en plantillas

- Desarrollar un proceso de adiestramiento laboral competitivo como vía de ingreso al claustro.
- Mantener la evaluación frecuente de los requisitos de las categorías docentes e investigativas y la ratificación cada cinco años.
- Lograr un por ciento elevado de Doctores en los claustros.
- Política de cuadros basada en los resultados competitivos y en su comportamiento ético.
- Lograr una estabilidad de los cuadros con resultados y sustitución rápida de los que no tienen perspectivas.
- Estimular más que reconocer.

➤ **Perfeccionar la gestión universitaria.**

- Crear estructuras planas, flexibles y dinámica ajustada a las necesidades y al entorno.
- Aumentar la existencia de nodos de excelencia: centros de estudio y de investigación que impulsen la red.
- Descentralizar los recursos financieros por los nodos y diferenciación de las unidades autofinanciadas.
- Ubicar el poder donde se solucionan los problemas, jerarquizando los papeles principales y las relaciones claves.
- Sustituir los niveles jerárquicos por relaciones de coordinación a un mismo nivel de la red.
- Permitir que cada nodo sea en realidad un centro de poder, sustituyendo los centros de poder único. Descentralización de la dirección.
- Reducir la interacción vertical y la autoridad formal.
- Aumentar la responsabilidad ejecutiva y del papel rector.
- Minimizar la cantidad de personal en la estructura.
- Informatizar las relaciones entre las unidades y toma de la información con la fuente.
- Organizar las estructuras por resultados o producto/servicio y no por tareas, agrupando procesos similares y logrando el mínimo de gestiones y contactos por parte del cliente.
- Crear unidades ejecutivas virtuales que dinamicen la red.

Como se puede apreciar a partir de estos objetivos estratégicos la universidad logró un cambio en su funcionamiento, un mejoramiento de la educación superior, dando como resultado una unificación de las filiales universitarias, esto condujo a una disminución de la plantilla docente, a la selección de aquellos docentes más idóneos, con mayor categoría docente-investigativa y más polivalentes en su accionar universitario.

**Funcionamiento de los procesos de cambios en la organización:**

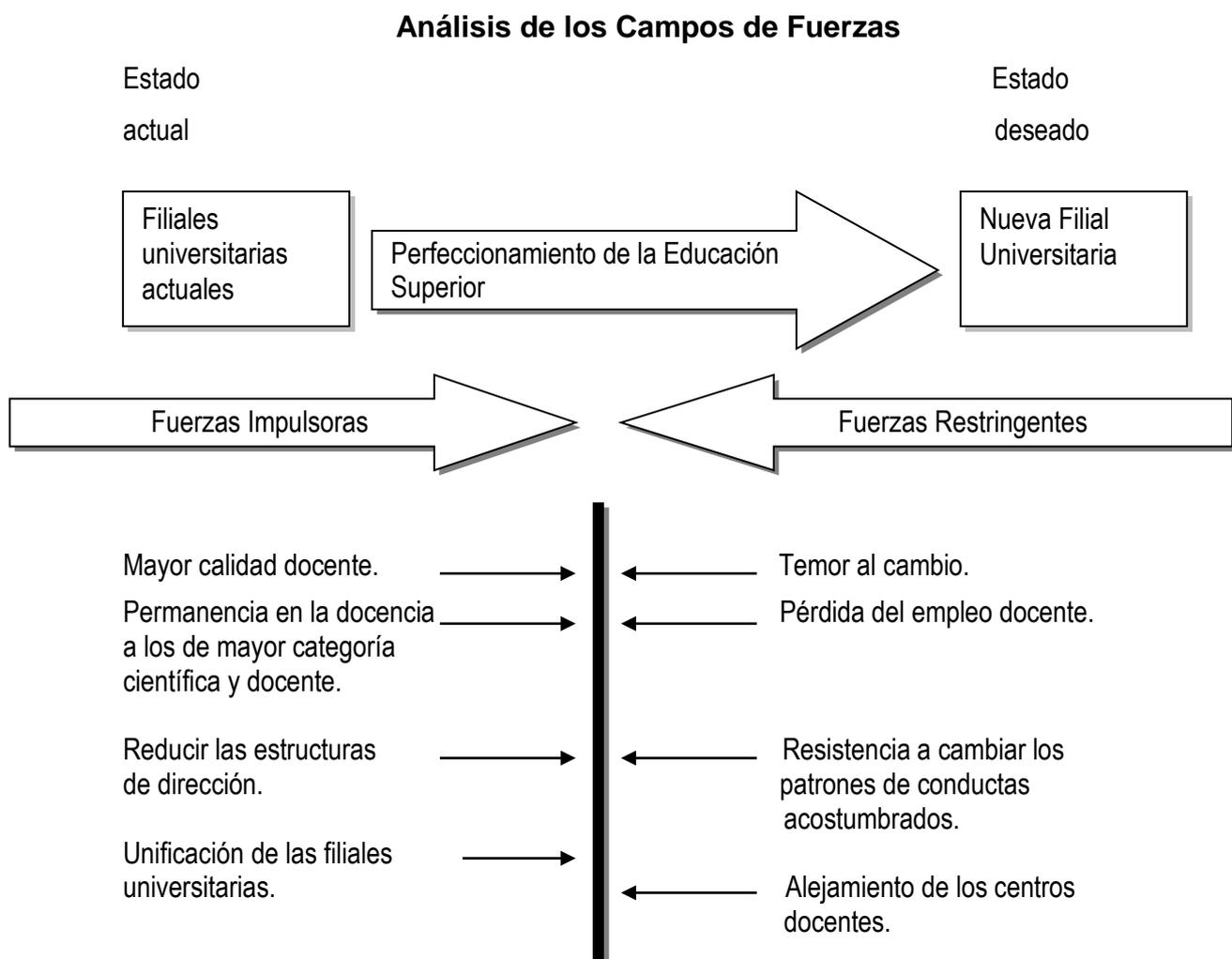
La Filial Universitaria se encontró en un proceso de perfeccionamiento de la educación superior que buscaba mejorar la calidad de los planes de estudios, la calidad del proceso de enseñanza, la calidad de sus resultados, la calidad del graduado y su integración al mercado laboral.

Los resultados obtenidos en la tormenta de ideas indican la existencia de fuerzas restrictivas que mantuvieron la estabilidad de la organización y merecieron especial atención, por representar posibles fuentes de resistencia al cambio. Si se lograra atacar estas fuerzas existiría muchas más posibilidades de lograr el cambio planeado. (Lewin, 1948).

Las fuerzas de resistencias se agruparon en tres categorías generales: la cultura organizacional, los intereses personales de los docentes y las estrategias del centro rector.

A partir de la tormenta de ideas realizada a los docentes pertenecientes a las filiales de Boyeros, Diez de Octubre y Arroyo Naranjo, se logró determinar las fuerzas impulsoras y restringentes en el diagrama de campos de fuerza de Lewin y se pudieron resumir las fuerzas que limitan un cambio hacia el perfeccionamiento de la educación superior, hacia el mejoramiento de la organización en las filiales.

Análisis de los Campos de Fuerzas



Fuente: Elaboración propia

## Valoraciones del proceso de cambio

El estudio del proceso de cambio en las filiales universitarias adjuntas a la Universidad de la Habana reveló las siguientes reflexiones:

1. El cambio genera sentimientos de pérdida, inseguridad y temor.
2. Las personas se resisten al cambio porque no sienten la necesidad de éste.
3. Nadie quiere ser cambiado, pero todos quisieron continuar para aprender, crecer y hacerse más efectivo.
4. El cambio significa alteraciones en pequeña escala sobre las formas en que se hacen las cosas y apunta hacia conductas humanas específicas.
5. En cada cambio se recorre por un período de transición en el que nada está claro y las personas que están dentro del proceso no están satisfechas.
6. Para que el cambio perdure se deben cambiar y reforzar las culturas y los sistemas.
7. Cambiar parte de un sistema, cambia al sistema como un todo.

A partir de esta tormenta de ideas se pudo observar que en todo proceso de cambio se generan obstáculos. El primero fue la resistencia de los dirigentes (directores de filiales y jefes de carreras), ya que se percataron que al unificarse las filiales desaparecerían lamentablemente su poder y lógicamente su prestigio. El segundo fue la incomprensión por parte del personal pues consideraba que el cambio no funcionaría. El tercero fue la resistencia de los docentes seleccionados a continuar en la Nueva Filial Universitaria pues no tenían conocimiento de las nuevas responsabilidades y se generaban paradigmas que conducían a equívocos. El cuarto es la presencia de conflictos porque todo cambio genera un cambio de personalidades y personas y surge el conflicto por la pérdida del puesto de trabajo, el cargo y las oportunidades para el progreso, mejoría y aprendizaje.

También pudo apreciarse:

El cambio orientado en la Nueva Universidad se dirigía básicamente hacia el sistema, sin embargo, impactó directamente hacia los docentes, hacia un cambio en sus competencias, en sus capacidades, en la manera en que realizan sus actividades universitarias. Al cambiar el sistema todo el mundo cambió. Según Cloke, K y Goldsmith, J (2000), cambiar algunas de las formas en que opera una organización da como resultado cambios en el sistema como un todo.

Las resistencias al cambio están marcadas por los intereses; por un lado, están las filiales sus dirigentes y docentes y por el otro lado, el centro rector esto hace muy complicado el consenso entre las partes pues fue necesaria una inclusión de intereses. Por ello se desarrollaron debates abiertos con todo el personal y los dirigentes del centro rector para explicar las características del proceso, la nueva situación que se enfrentaba y las aspiraciones de la

educación superior, sin forzar las decisiones y buscando nuevas ideas y propuestas al proceso.

Los procesos de cambios son imposibles enmarcarlos en el tiempo pues tienden a ser discutidos, debatidos, renegociados y debe de cumplirse con todos los requisitos. En la universidad el proceso de unificación de las filiales demoró más del tiempo que se había planificado previamente. Según Cloke, K y Goldsmith, J (2000), el cambio demora el tiempo que realmente necesita.

Por último, a pesar de las recetas de Cloke, Goldsmith, Lewin, Stoner y Shein sobre como pudiera desarrollarse un exitoso proceso de cambio hay que admitir que no existen mapas, guías y fórmulas que cada proceso de cambio tiene sus propias características y que gran parte de los que sucede se descubre en el proceso.

Sin embargo, el nuevo claustro logró cumplir los objetivos estratégicos, siéndoles necesario ir más allá de la insurgencia del cambio, lo que implicó una transformación revolucionaria. Esto significó que el personal docente se transformó de ser un simple agente de cambio en ser revolucionarios organizacionales al impartir diferentes asignaturas, al asumir mayor número de grupos y al realizar diferentes tareas administrativas debido a poseer mayores competencias, o sea, a todo ese conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas por las que fueron seleccionados para permanecer y realizar las actividades con mayor eficacia.

Esto demostró que para lograrse el cambio en las filiales universitarias se necesitó del desmantelamiento de la jerarquía y en cierto grado de su burocracia a través de la colaboración de todo el personal docente y la autodirección para aumentar la participación, la integridad y la responsabilidad. De esta manera cambiar la forma en que pensábamos significó transformar, desmantelar y redistribuir el poder organizacional.

## **CONCLUSIONES**

Según Cloke. K y Goldsmith. (2000), la democracia es una forma de gobierno que requiere que todo el mundo participe en el liderazgo, debido a esa preferencia fomenta la diversidad y necesita de líderes que puedan combinar los diferentes talentos y perspectivas en un todo integrado. Por ello las organizaciones democráticas demandan líderes que escuchen, faculten a otros, creen confianza, fomenten relaciones, negocien colaborativamente y resuelvan conflictos.

Todos los procesos de cambios no son iguales, ni las situaciones que los provocan son las mismas. En las filiales universitarias el proceso de cambio fue un cambio dirigido desde la dirección del centro rector que buscó reforzar la colaboración, la autodirección como estrategia de democracia organizacional, logrando distribuir más el poder y transformando a cada docente en un agente de cambio, dando como resultado una organización más polivalente, integrada,

interconectada y retando a todos a trabajar a los más altos niveles de efectividad.

Las organizaciones que no pueden cambiar ante nuevas condiciones no pueden participar en una economía global y finalmente sino pueden cambiar la forma en que piensan no serán capaces de cambiar la forma en que compiten.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Aruca. A (2014). Tesis de doctorado.” Metodología para el diagnóstico de la gestión de los recursos humanos en las universidades adscriptas al ministerio de educación superior”. Centro de Estudio para el Perfeccionamiento de la Educación Superior.
2. Goldmith J yKenneth C. (2003).” Cultivando la autenticidad y conciencia en el trabajo”. Publicado por el Centro Coordinador de Estudios de Dirección(CCED).
3. Harper y Lynch. (1992) Estrategia empresarial, ed. El Ateneo, Buenos Aires, pp 280.
4. Kenneth C. y Goldmith J. (2000). “Guía práctica para el puesto de trabajo del futuro”. Publicado por el Centro Coordinador de Estudios de Dirección(CCED).
5. Lewin, K. (1948) Resolving social conflict. New York. Ed. Harper & Brothers.
6. Schein E.(1995). “La cultura empresarial y el liderazgo”. Publicado por el Centro Coordinador de Estudios de Dirección(CCED).
7. Stoner, A.F., et al. (1996) Administración, sexta edición, México, ed. Prentice-Hall.