



Noviembre 2019 - ISSN: 1989-4155

VÍAS PARA POTENCIAR EL CAMBIO ORGANIZACIONAL COMO COMPETENCIA DE DIRECCIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

ROUTES TO ENHANCE ORGANIZATIONAL CHANGE AS A COMPETITION OF DIRECTION IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Autores:

Sonia Peña Valdés¹.

Se desempeña como profesora de Psicología en el Departamento de Pedagogía Psicología en la Facultad Ciencias de la Educación. Universidad de Las Tunas. Cuba.

E-mail soniapv@ult.edu.cu_svaldes591201@yahoo.es

Greccy Castro Miranda².

Se desempeña como Jefa de la Carrera Pedagogía Psicología en la Facultad Ciencias de la Educación. Universidad de Las Tunas. Cuba.

E-mail greccycm@ult.edu.cu

Yunier Guerra Borrego³.

Se desempeña como Profesor Principal de Año Académico en el Departamento de Pedagogía Psicología en la Facultad Ciencias de la Educación. Universidad de Las Tunas. Cuba.

E-mail yguerra@ult.edu.cu, yunierrborrego35@gmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Sonia Peña Valdés, Greccy Castro Miranda y Yunier Guerra Borrego (2019): "Vías para potenciar el cambio organizacional como competencia de dirección en las instituciones educativas", Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo (noviembre 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/11/cambio-organizacional-instituciones.html>

RESUMEN

El cambio organizacional en las instituciones educativas, constituye una necesidad del desarrollo de la educación en el mundo y particularmente en Cuba, lo que implica resignificar concepciones arraigadas, modificar actitudes y prácticas consolidadas durante años y la construcción de nuevas formas de enfrentar la labor que se desempeña en este sector, súmese a ello los altos niveles de competencia, el desarrollo cada vez más avanzado de las tecnologías de la Información y las comunicaciones, la situación económica cada vez más agravante que vive el mundo, lo que evidencia la necesidad de profundizar en su estudio. La investigación forma parte del proyecto de investigación Competencias de Dirección en

¹Licenciada en Pedagogía Psicología. Máster en Educación, Mención Psicología Educativa.

²Licenciada en Pedagogía Psicología. Máster en Educación.

³Licenciado en Pedagogía Psicología. Máster en Ciencias de la Educación.

Educación (proyecto AP); en ella se realiza una aproximación conceptual del cambio organizacional, categorías y barreras. Se proponen vías que potencian el cambio como competencia de dirección necesaria para los cuadros de dirección quienes son los máximos encargados de llevar a cabo todas las transformaciones que en el campo educacional tienen lugar hoy. A través de la investigación –acción, se demuestra la validez de la propuesta, pues se dan las herramientas necesarias para convertirse en líderes competentes capaces de saber diagnosticar lo que está pasando dentro y fuera de su organización, determinando sus fortalezas y debilidades, capaces de saber pronosticar y proyectar el cambio.

PALABRAS CLAVES: cambio organizacional, competencia, dirección.

ABSTRACT

Organizational change in educational institutions is a necessity for the development of education in the world and particularly in Cuba, which implies resignifying deep-seated conceptions, modifying attitudes and practices consolidated for years and the construction of new ways of facing the work that is played in this sector, added to it the high levels of competition, the increasingly advanced development of information and communications technologies, the increasingly aggravating economic situation the world is experiencing, which evidences the need to deepen in your study. The research is part of the research project Management Competencies in Education (AP project); In it, a conceptual approach to organizational change, categories and barriers is carried out. We propose ways that enhance change as a necessary leadership competency for the management cadres who are the maximum responsible for carrying out all the transformations that take place in the educational field today. Through research-action, the validity of the proposal is demonstrated, since the necessary tools are given to become competent leaders able to diagnose what is happening inside and outside their organization, determining their strengths and weaknesses, able to know how to forecast and project the change.

KEYWORDS: organizational change, competition, direction.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo acelerado de la sociedad contemporánea, los retos que se les impone en la formación y organización de los procesos ante los altos niveles de competencia, la situación económica cada vez más agravante, el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, con sus consecuencias, son factores que van sustentando el cambio en las organizaciones ante la dirección de sus procesos.

Los cambios rápidos que se están produciendo constantemente en el seno de las organizaciones constituyen hoy por hoy desafíos para ellas, pues están atentando constantemente en su supervivencia. Por lo que quienes dirigen tiene que estar preparados

convirtiéndose en personas competentes en el desarrollo de habilidades para motivar y enseñar a cambiar.

Las organizaciones en la esfera educacional no están ajenas a los grandes cambios que están ocurriendo y los que están por venir, su preparación para la formación de individuos cada vez más competentes, capaces de enfrentar el ritmo acelerado de la Revolución Científico Técnica, que se producen y están por producir en nuestro país, son retos que tienen las direcciones de las instituciones educativas.

Es por ello que el proyecto de Investigación Competencias de Dirección en Educación, de la Provincia de Las Tunas, está proponiendo analizar el cambio organizacional como una competencia de dirección necesaria en el quehacer educacional.

Sobre el cambio organizacional los trabajos de Jover Jiménez I. (2014), Cisneros P. (2014), García González M. (2014), entre otros. Sirvieron de referente a este trabajo.

El cambio organizacional en una institución educacional

Uno de los retos que enfrenta la dirección educacional, está en lo referente a los procesos de resistencia que son inherentes al propio cambio en sí mismo y que pueden generar incertidumbres y caos en el ambiente organizacional.

Pero cómo promover el cambio desde una perspectiva desarrolladora y cómo hacer que los cuadros de dirección concienticen que para promover el cambio en la organización tienen que ser competentes, de lo contrario la organización se destruye.

Uno de los términos más utilizados por las personas es la palabra cambio, queremos que se produzcan, pero no siempre existe un comprometimiento ante este proceso, ya sea por el desconocimiento de lo que pueda pasar, por lo general se niega lo nuevo. Es muy difícil que en una institución todos estén convencidos de la necesidad de los cambios, por la diversidad de personas que en ella están involucradas. Para ello es necesario tener muy bien definido el diagnóstico de la organización, los valores, costumbres, creencias, actitudes, entre otros. Para lograr procesos de cambio eficientes es necesario entonces, tener presente **¿Qué significa cambio?**

Cuando se habla de cambio, el término en sí hace que se evoquen los conceptos mentales que se tienen del mismo, esto implica desaprender pautas establecidas, aprender otras nuevas y hacer que éstas reemplacen a las primeras. Podría definirse cambio como la acción y efecto de cambiar cualquier patrón o conducta establecida. No es un proceso fácil ya que siempre habrá algo que bloquee o se resista al mismo (Reggio Fayné, 2013).

Cambio: es todo proceso que implica variar actitudes, patrones, normas y valores establecidos en nuestro modo de actuación (Peña Valdés S.2017).

El cambio en una institución educativa tiene que abarcar todas las actividades que se realizan y que permitan ayudar a lograr la eficiencia y el éxito en el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus alumnos, para ello tiene que existir una dirección efectiva del cambio, desde la planificación

estratégica que se hace en todos sus procesos, tener en cuenta la tecnología, las personas, la toma de decisiones, la comunicación, el liderazgo, para poder lograr los objetivos de la organización.

¿En qué se basa el cambio organizacional?

Para Isabel Jover (2014). El cambio es cualquier modificación que permite a las organizaciones permanecer en un entorno espacial y temporal con carácter relativamente estable.

Alejandro Reeves (citado por I.Jover): define el cambio organizacional como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo mediante el aprendizaje.

Otra definición dada por este autor es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional

Para este autor, es un proceso proactivo de transformación que opera sobre la cultura organizacional que no sólo puede referirse objetivamente a procesos organizacionales sino también subjetivamente a las personas involucradas.

El cambio organizacional es aquella estrategia normativa que hace referencia a la necesidad de un cambio. Esta necesidad se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras. El cambio se facilita no se gestiona.

Para este equipo de investigadores el cambio organizacional: es un proceso dinámico, flexible, en constante movimiento y transformación, que implica variar actitudes, patrones, normas y valores establecidos en el modo de actuación, de los sujetos que inciden en la organización tanto en el ambiente interno como en lo externo.

Estos cambios se originan por la interacción de dos fuerzas, estas se clasifican en: Internas: (para algunos autores las llamadas endógenas), son aquellas que provienen dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; un ejemplo de ellas son las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.

Externas: (para algunos autores las llamadas exógenas), son aquellas que provienen de fuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno; algunas muestras de estas fuerzas son: los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente. (tanto físico como económico).

Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro, con mayores posibilidades de gestión. Donde las fuerzas deben romper con el equilibrio interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, (Resistencia al Cambio).

Si tenemos en cuenta lo que ocurre en una organización en el momento de producirse el cambio, podemos observar que son difíciles, pues ninguno es igual al otro, en cuanto a las condiciones, las personas, el tiempo, a la presencia de factores tanto subjetivos como objetivos, pero que pueden afectar el buen funcionamiento de la organización.

Según Isabel Jover El cambio viene a ser una moneda de dos caras: Por una cara está presente el objetivo del mismo, vinculado al perfeccionamiento de la organización y por la otra, no menos importante, el enfoque de satisfacción de los individuos involucrados en el proceso de cambio, de modo que el resultado final contribuya a hacer más interesante satisfactorio el trabajo de las personas.

Los cambios se caracterizan por:

- Ser independientes de: temperamento, valores, personalidad, estilos.
- No deben ser espontáneos, ni implantados arbitrariamente.
- Generan oposición consciente y/o involuntaria.
- Tienen que vencer la tendencia de las organizaciones a mantenerse estáticas, conservando hábitos y costumbres establecidas.
- Tanto los cambios internos como los externos interactúan con el entorno interno y externo y – consecuentemente - afectan a todos los actores con los que se relaciona.
- Ser inevitables y hay que aprender a convivir con ellos beneficiándose con su anticipación e identificando los problemas como oportunidades de perfeccionamiento.

Para lograr que los cambios (necesarios y oportunos) mantengan el equilibrio dinámico de la organización, se requiere:

- Estabilidad; es necesario mantener los objetivos propuestos.
- Continuidad; el cambio tiene que ser ordenado (tanto en sus fines como en los medios que se empleen).
- Adaptabilidad; capacidad de la organización para reaccionar ante las oportunidades y amenazas.
- Creatividad e Innovación permanentes y proactividad.

En las investigaciones realizadas se ha demostrado que son muchas las barreras que influyen en la resistencia de las personas al cambio organizacional:

1. Confusión: Cuando este se hace presente resulta dificultosa la visualización del cambio y de sus consecuencias.
2. Crítica inmediata: Ante la simple sugerencia de cualquier cambio se demuestra una negación hacia la misma, sin importar la propuesta.
3. Negación: Existe una negación a ver o a aceptar que las cosas son diferentes.
4. Hipocresía: Demostración de conformismo hacia el cambio cuando en realidad interiormente se está en desacuerdo.
5. Sabotaje: Acciones tomadas para inhibir o matar al cambio.

6. Fácil acuerdo: Existe un acuerdo sin demasiada resistencia sobre el cambio, aunque no hay compromiso en dicho acuerdo.
7. Desviación o distracción: Se evade el cambio en sí, pensando que tal vez de esa forma sea olvidado.
8. Silencio: No permite que el individuo promueva nuevos métodos de trabajo o de organización. La transición resulta ser siempre difícil.

Existen ocho tácticas que pueden ayudar a manejar la resistencia al cambio. Ellas son:

Educación y comunicación: comunicar la lógica de un cambio ayuda a reducir la resistencia de los trabajadores en dos niveles. En primer lugar, combate los efectos de la mala información y de una comunicación deficiente. En segundo lugar, la comunicación ayuda a “vender” la necesidad de un cambio al presentarla de forma adecuada.

Participación: es difícil que los individuos se resistan a una decisión de cambio en la que han participado. Al suponer que los participantes cuentan con la pericia para hacer una contribución significativa, su participación puede reducir la resistencia, lograr un compromiso y aumentar la calidad de la decisión de cambiar.

Crear apoyo y compromiso: cuando los individuos experimentan altos niveles de temor y ansiedad, la orientación y la terapia psicológica, la capacitación para desarrollar nuevas habilidades o un permiso breve con goce de sueldo podrían facilitar el ajuste. Cuando los gerentes o los empleados manifiestan un débil compromiso emocional con el cambio, tienden a favorecer el “statu quo” y a resistirse.

Desarrollo de relaciones positivas: el personal se muestra más dispuesto a aceptar los cambios si confía en los gerentes que los llevarán a cabo. Debe lograrse la empatía.

Implementar los cambios con justicia: una forma en que las organizaciones pueden reducir el impacto negativo del cambio consiste en asegurarse de que este se realice de forma justa. La justicia procedimental es especialmente importante cuando los empleados perciben que un resultado es negativo.

Manipulación y cooptación: la manipulación se refiere a ocultar los intentos de ejercer influencia. Distorsionar los hechos para hacer que parezcan más atractivos, retener información y crear falsos rumores para hacer que los individuos acepten un cambio son ejemplos de manipulación. La cooptación, por otro lado, combina la manipulación y la participación; busca “comprar” a los líderes de un grupo en resistencia al darles un papel clave, buscando su consejo, no para tomar una mejor decisión sino para obtener su respaldo.

Seleccionar personas que aceptan el cambio: las investigaciones sugieren que la estabilidad para aceptar y adaptarse fácilmente al cambiarse relaciona con la personalidad; algunas personas simplemente tienen actitudes más positivas hacia el cambio que otras. Esos individuos están abiertos a las experiencias, adoptan una actitud positiva hacia el cambio, están dispuestos a correr riesgos y tienen un comportamiento flexible.

Coerción: la última táctica de la lista es la coerción, es decir, la aplicación de amenazas o de la fuerza directa sobre las personas que se resisten.

El cambio organizacional como competencia de dirección.

Las competencias han transitado por una serie de evaluaciones desde diversas perspectivas. Hoy día constituye un reto su conceptualización por la necesidad de poder contar con una herramienta teórico-práctica que permita la adecuada adaptabilidad y asertividad en un mundo mutante, que exige cada vez más de los seres humanos por la velocidad con que se modifica y por el cúmulo de información que hacen envejecer los conocimientos y los logros científico-técnicos en segundos.

Por ello, el reto es dirigido a los individuos y su capacidad creadora de reestructuración y estrategias de enfrentamiento hacia los quebrantamientos de los sistemas que conforman cada uno de los grupos y espacios de socialización en los que se mueve, específicamente el contexto laboral. Reto dado por nuevas zonas de subjetivación que, expresados por formalismos, bloquean la capacidad creadora o estereotipan las relaciones sociales. El mundo que nos rodea genera a cada momento nuevos desafíos y procesos, los que nos absorben en la medida que no podamos asumir determinaciones o tomar decisiones activas y adaptables a nuevos contextos y circunstancias.

Las competencias tienen sus antecedentes más cercanos en las aportaciones de A. Fernández (2006), De Ketele (2008), Pérez Ferra y Susana Gonzalves (2013), Tejada Fernández (2016); sin embargo, los puntos de encuentro se expresan en: sistema de habilidades y hábitos, capacidad para la toma de decisiones y la solución de problemas, expectativas en torno a la tarea, sistemas de conocimientos, sistema de actitudes y el comportamiento.

Se defiende la idea de que la competencia es un constructo psicológico flexible, con contenidos que se activan y desactivan en función del medio, clave para comprender la esencia de la definición de Competencia de Dirección en Educación, porque apostamos por el tránsito de saberes parcelados a la integración de saberes, a un actuar complejo, son recursos personológicos que se van integrando y haciendo más complejos, donde la experiencia y el contexto constituyen aspectos de significatividad, desarrollo, flexibilidad y adaptación para el avance de un nivel a otro (saberes que se movilizan -recursos-), con situaciones auténticas como fuente de especificación de las competencias.

Se identifica la competencia como comportamiento o desempeño destacado, cuyo contenido son conocimientos, habilidades, destrezas aplicados al trabajo. Supone una adaptación profesional de determinadas adquisiciones previas en un contexto dado. Las aportaciones difieren en cuanto a características o rasgos personales (sentido genérico), a la esfera actitudinal (voluntad, motivaciones, actitudes y valores), a los saberes y conocimientos o bien a las capacidades y el saber hacer (aptitudes, inteligencia personal y profesional, habilidades, destrezas), advertidos por J Parra, y otros (2017).

Por ello se entiende por Competencia de Dirección en Educación: los sentidos subjetivos que articulan saberes competentes configurados continuamente, que autogestionados en la esfera laboral regulan la actuación del individuo sobre la base de su encargo social (PICDE, 2017).

Desde perspectivas teóricas el procedimiento se basa en las teorías de los saberes (saber, saber hacer, saber ser y saber estar), declarados en la pirámide de Miller (1990), enriquecida por Tejada (2011), el que incorporó un nuevo saber (saber estar), y al que un grupo de investigadores del proyecto de ciencia, tecnología e innovación asociado a programa nacional ha revolucionado significativamente, con la incorporación de dos nuevos saberes argumentados desde el quehacer científico sistematizado, conocidos por saber real y saber competente, formando parte de la pirámide PICDE 2017

El cambio organizacional es considerado por otros autores como, Hellriegel, Jackson y Solcum (2005), como cualquier transformación asociada al diseño o en el funcionamiento de una organización. El personal directivo eficiente y eficaz sabe el momento oportuno en que se requiere un cambio y también conoce las estrategias de conducir a su organización mediante el proceso del cambio.

Los cambios pueden ser promovidos por fuerzas internas o externas. En lo externo, suele suceder como consecuencia de las transformaciones sociales producto de la dinámica y compleja sociedad, así como también al conocer de buenas prácticas aplicadas en otras organizaciones.

En lo interno, por necesidades propias de la organización tales como los procesos normales de ajustes estructurales y cambios en sus objetivos. A nivel interno, debido a la necesidad de adoptar nuevos procesos, objetivos y métodos, es probable que la organización requiera aplicar cambios organizacionales trascendentales. Un ejemplo de estos cambios necesarios ha sido la implementación de las tecnologías en las organizaciones, que ha venido a representar nuevos métodos y procesos en su funcionamiento.

Los cambios en las organizaciones se pueden producir de forma radical o en forma pausada. El cambio en las organizaciones puede ser definido en grados, como radical o progresivo y por la oportunidad, como reactivo o anticipatorio. Los cambios radicales se dan cuando las organizaciones producen innovaciones en sus métodos de hacer las cosas, es el repensar de la organización, por lo general son difíciles de manejar. El cambio "pausado" o progresivo es un proceso de evolución continuo en el tiempo, donde se dan diversos ajustes en menor grado a los procesos internos de la organización.

Existen dos momentos para que se produzca el cambio: cuando las organizaciones experimentan un deterioro en el desempeño (reactivo) o en forma anticipada gracias a la visión del liderazgo. En este último caso, como no hay una crisis evidente, esos pueden ser debidamente planeados y ejecutados en forma gradual. La capacidad de responder en forma eficiente a los diferentes cambios a los que se enfrentan las organizaciones determina su sostenibilidad y posicionamiento social.

En general, organizaciones que logran conservar altos niveles de posicionamiento y sostenibilidad, a lo interno poseen culturas de dinamismo sistémico hacia el entorno; y -a lo interno- tienen visión proactiva, no reactiva, poseyendo la capacidad de acertar acciones eficientes para implementar el cambio, así como conocer sobre el momento oportuno de actuar.

Para este equipo de investigadores resulta importante tener en cuenta algunas vías que pueden potenciar el cambio como competencia de dirección en una institución educativa y que han sido muy efectivas en la realización de esta investigación:

- Aunque parezca repetitivo la necesidad de la utilización del diagnóstico y la caracterización tanto individual como grupal, que les permita a los principales directivos conocer las debilidades y fortalezas que tiene la institución y pronosticar el futuro de la organización a través del cambio.
- La necesidad de que las personas involucradas en el proceso de cambio, sean ejemplos ente el colectivo laboral y estudiantil, de la institución donde se producirán los cambios.
- La presencia del liderazgo educacional a partir de las competencias de dirección en los cuadros principales. Que les permita planificar, organizar, controlar y evaluar adecuadamente el proceso de cambio.
- La necesidad de la preparación teórica y metodológica de los principales referentes del cambio organizacional, que les permita determinar cuáles son los factores internos y externos en que éste se produce, cuáles son las barreras y cómo vencerlas.
- Capacidad de influir en los demás, proyectando y obteniendo legitimidad que permita a sus miembros canalizar sus esfuerzos hacia la dirección definida, implica credibilidad de parte de quien conduce la organización hacia el cambio esperado. Si el cuadro no está convencido del cambio que se va a producir constituirá la principal barrera en la institución.
- Desarrollar habilidades efectivas a través de la motivación para obtener de sus integrantes el compromiso y responsabilidad requerida, en el proceso de cambio.
- La sistematicidad en las acciones proyectadas, a partir de la comunicación asertiva entre dirigentes y dirigidos, en la toma de decisiones acertadas a partir de la determinación de la misión del sistema, es decir, la determinación de su razón de ser, de su finalidad y la visión que es considerada como el futuro deseable que tendrá la organización.
- La utilización de métodos y estilos de dirección democráticos, donde las decisiones sean tomadas considerando las opiniones de todos, fundamentalmente la de los estudiantes, que se convierten en los protagonistas del proceso pedagógico que se produce en la institución, entre otras.

Por su importancia y pertinencia para la investigación también tenemos en cuenta **los procesos a considerar para la planeación efectiva del cambio**, según Hellriegel y otros. (2005) son:

- Evaluar el medio ambiente.
- Determinar la brecha del desempeño.
- Diagnosticar problemas organizacionales.
- Articular y comunicar una visión para el futuro.
- Desarrollar y poner en práctica el plan acción.
- Anticipar la resistencia y tomar acciones para reducirla.
- Vigilar los cambios Dada su relevancia para las organizaciones desde la planeación efectiva del cambio, seguidamente se hace referencia a la aplicación de estos procesos desde la gestión.

Evaluar el medio ambiente: Las organizaciones se enfrentan en la actualidad a un ambiente externo acelerado de transformaciones que exigen cambios para garantizar su sostenibilidad. Se destacan entre las principales fuerzas que actúan: la población a quien se dirige el servicio, la tecnología, la competencia y la fuerza de trabajo. Todo lo anterior no descarta la globalización. Las organizaciones educativas deben desarrollar habilidades acertadas para leer el contexto y realizar los ajustes más convenientes. Las competencias profesionales de su personal, así como la gestión empleada son la clave, las organizaciones inteligentes consideran la inversión en el desarrollo profesional como un ingreso y no un costo.

Determinar la brecha del desempeño: Es el análisis en torno a lo que la organización hace en relación con lo que se desea alcanzar. Las organizaciones inteligentes saben reconocer esta diferencia y proponer acciones estratégicas.

Diagnosticar problemas organizacionales: Es la capacidad de determinar, en forma clara, los problemas organizacionales, sus causas y valorar soluciones que permitan desarrollar la organización del estado en que se encuentra.

Articular y comunicar una visión para el futuro: Es necesario desarrollar, en sus miembros, entusiasmo, compromiso y claridad de las acciones a implementar, para lo cual es un requisito que el liderazgo de la institución tenga una visión acertada del futuro y pueda conducir en forma eficiente el cambio requerido.

Desarrollar y poner en práctica el plan acción: Para la implementación de los cambios, las organizaciones requieren desarrollar planes institucionales que contengan las metas definidas y los criterios evaluativos que permitan conocer sus alcances. Es necesario tener alternativas para encausar los posibles desvíos del plan, se construye y se desarrolla con la participación de la totalidad de miembros de la organización, para lo que la capacidad de integrarles es un reto para el liderazgo. El monitoreo es continuo; no puede verse como una acción al final.

Anticipar la resistencia y tomar acciones para reducirla: La resistencia siempre será una variable a considerar y puede darse por diferentes razones, como temores, malestar e

intereses particulares. El personal directivo eficaz conoce y comprende las posibles resistencias y asume un papel de alerta para enfrentarlas.

Vigilar los cambios: Se requiere un monitoreo constante de los resultados, así como de los comportamientos de sus miembros como el nivel de motivación, satisfacción e involucramiento.

Las acciones de implementación del cambio no tienen un carácter estable, a cómo actúan las fuerzas externas e internas de la organización, estas también pueden sufrir modificaciones que atentan con la implementación del cambio requerido. Rediseño organizacional para implementar el cambio La implementación de los cambios es una tarea compleja; implica rediseñar estructuras, procesos, rutinas a lo interno de la organización.

Estas modificaciones deben planearse adecuadamente y deben responder a las metas y objetivos propuestos. Son ajustes en forma progresiva; innovaciones que se implementan en la organización como un todo; deben hacerse con un enfoque sistémico.

Para lograr el cambio debe: comprenderse su intencionalidad, cumplirse con las funciones de cada uno de los agentes que participan en él. Por otra parte, articular dicho cambio partiendo de la visión de futuro, a partir de las posibilidades reales de cada institución. No debe pensarse, además en el logro del cambio en espacios breves de tiempo.

Las acciones de dirección son imprescindibles para que el cambio educativo se produzca. La evaluación de las mismas posibilita que el proceso de toma de decisiones ante el cambio tenga los efectos esperados.

CONCLUSIONES

- El cambio organizacional, debe ser una de las competencias de dirección que predomine en nuestros principales cuadros de dirección, pues vivimos en constantes cambios y transformaciones en nuestras instituciones educativas, que requieren de líderes competentes capaces de saber diagnosticar lo que está pasando dentro y fuera de su organización, determinando sus fortalezas y debilidades, capaces de saber pronosticar y proyectar el cambio.
- Para que se produzca el cambio organizacional hay que tener en cuenta al personal que labora dentro de la organización, sus valores, creencias, actitudes, motivaciones, así como los valores culturales de la propia organización a fin de que puedan promoverlos y reforzarlos.
- La capacidad de responder en forma eficiente a los diferentes cambios a los que se enfrentan las organizaciones determina su sostenibilidad y posicionamiento social.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Cejas E. y J. Pérez (2003). Un concepto muy controvertido: competencias laborales. ISPETP, 2003. En monografias.com.
2. Cisnero P. (2014). El proceso de cambio organizacional, cómo gestionarlo. En monografias.com.
3. Cuesta Santos, A. (2001). Gestión de Competencias. Editorial Academia. La Habana.
4. Díaz Pérez, M. (2004). La Gestión del Potencial Humano en las Organizaciones. Una concepción científica para su estudio. Tesis de Doctorado. Universidad de La Habana.
5. García González M. (2014). La formación de competencias y la dirección en Educación Superior una necesidad ineludible. En Revista Caribeña de Ciencias Sociales.
6. Jover Jiménez, I. (2014). Los procesos de cambio. En monografias.com.
7. Pacheco Sánchez, P.P. (2013). Gestión del cambio organizacional y resistencia al cambio. En monografias.com.
8. Parra, J. y otros. (2017). Las competencias de dirección en educación. Una aproximación a su definición, estudio e interrelaciones en un contexto moderno, globalizado y complejo. Revista electrónica interactiva "Opuntia Brava". Vol.9. No.1. ISSN 2222-081X, enero-marzo 2017.
9. Peña Valdés, S y otros. (2017). El cambio organizacional como competencia de dirección. Retos y perspectivas. Publicado en el libro Ciencia e innovación tecnológica, en el capítulo Ciencias Pedagógicas. Coeducación Edacun-Redipe.
10. Tejada Fernández, J. (2016). Evaluación de competencias profesionales en educación superior: retos e implicaciones. Facultad de Educación. UNED. Educación XX1. 19.1, p.19.