



Revista de Desarrollo Sustentable,
Negocios, Emprendimiento y Educación

Año 1 Número 2

Diciembre 2019

ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA EL CAMBIO PLANEADO EN UN ORGANISMO ACADÉMICO

MAE. Antonia Cordera Cárdenas

a_cordera13@hotmail.com

Profesor de Tiempo Completo.

Toluca, Estado de México

Universidad Autónoma del Estado de México

LAE. Elena Abaid Abraham

Elena_abaid@hotmail.com

Profesor de Tiempo Completo.

Toluca, Estado de México.

Universidad Autónoma del Estado de México

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Antonia Cordera Cárdenas y Elena Abaid Abraham (2019): "Estrategias propuestas para el cambio planeado en un organismo académico", Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS, n. 2 (diciembre 2019). En línea:
<https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/02/cambio-planeado.html>
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilcoDS02cambio-planeado>

RESUMEN

Grandes cambios ocurren en todos los ámbitos: político, social, laboral, etc. Estos cambios exigen que tanto las personas como las organizaciones estén preparadas para enfrentarlos de una manera positiva e incluso sacar el mayor provecho posible. Señala Fred R. David (1997) es un hecho innegable que ninguna persona u organización puede eludir los cambios y que éstos generan inquietud porque las personas tienen miedo entre otros aspectos de verse afectados en términos económicos, de comodidad, de tiempo y en el rompimiento de los patrones sociales normales.

Cabe señalar que la resistencia al cambio en ocasiones es justificada, ya que al presentarse cambios de directivos en la organización (sobre todo en organismos académicos) estos adoptan posturas autocráticas o excluyentes en donde se desaprovechan al recurso humano con toda su experiencia y conocimientos.

La educación responde al reto de un mundo que cambia rápidamente. Pero esta afirmación no es nueva, puesto que ya antes se destacaba la necesidad de actualizarse para poder afrontar las novedades que surgen en la vida privada y en la vida profesional. Lo que nos permite que todos tengamos una responsabilidad ante la sociedad.

Es una Investigación bibliográfica y de campo participando en ella los tres sectores involucrados (docentes, alumnos y trabajadores), llevada a cabo mediante encuestas sobre el cambio y el ambiente laboral, con base en la administración pasada y la actual.

Palabras Clave: Cambio, organización, responsabilidad

ABSTRAC

Major changes occur at all levels: political, social, labor, etc. These changes require that both individuals and organizations are prepared to deal with them in a positive way and make even the most out. Says Fred R. David (1997) is an undeniable fact that no person or organization can circumvent the changes and that they generate concern because people have fear among other aspects to be affected in economic terms, of comfort, of time and the breakdown of normal social patterns. It should be noted that the resistance to change sometimes is justified, since introducing changes of managers in the Organization (especially in academic bodies) these adopted autocratic or mutually exclusive positions where is waste to human resources with his experience and knowledge. Education responds to the challenge of a rapidly changing world. But this claim is not new, since it already before highlighting the need for updated in order to deal with the innovations that arise in private life and in professional life. What allows us to all have a responsibility to society.

It is a bibliographic and research field participating in her three stakeholders (teachers, students and workers), carried out surveys on change and the working environment, based on the past administration and the current.

Keywords: Change, organization, responsibility

INTRODUCCIÓN

Para efectos de nuestro estudio abordaremos el enfoque de desarrollo organizacional, en el que se establece que para desarrollar una nueva visión en las organizaciones es necesario reunirse con los directivos docentes y administrativos para realizar las labores en forma conjunta.

Los valores clave de esa visión incluyen la participación de todo el personal en el mejoramiento de la organización, un trato justo a todos los empleados, apoyo a las comunidades en su interacción laboral.

El énfasis en los valores pretende crear un vínculo emocional con la organización, que es esencial para el compromiso. El propósito de este enfoque es desarrollar las competencias de los empleados, de tal manera que se conviertan en solucionadores de problemas.

El objetivo de este trabajo es determinar las principales razones para la resistencia al cambio, el analizar el cambio en una organización busca modificar conductas, tener cambios efectivos y duraderos que estarán dados por las necesidades tanto del empleado como de la organización, en el que se tomaran en cuenta los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros, así como el desarrollo de habilidades y competencias para obtener un mejoramiento general de la misma.

HIPÓTESIS.

Se requieren estrategias para instrumentar un cambio de forma planificada.

METODOLOGÍA

Este trabajo sustenta que es una Investigación bibliográfica y de campo colaborando en ella personal docente, alumnos y trabajadores administrativos, llevada a cabo mediante encuestas sobre el cambio y el ambiente laboral, con base en la administración pasada y en la actual administración.

OBJETIVO

Establecer lineamientos para realizar cambios planeados sobre las que se apoya, el funcionamiento de la organización, la información y comunicación necesaria y disponible al personal, capacitación, así como las recomendaciones para el cambio.

CONCEPTO DE CAMBIO

Hablar de cambio implica hacer referencia a cualquier alteración o modificación del entorno, el cambio en las organizaciones se refiere a: “La introducción y mantenimiento de políticas, prácticas y procedimientos múltiples a través de unidades y niveles diversos” (Bateman y Snell 1999).

Es importante distinguir entre el cambio que inevitablemente ocurre en todas las organizaciones, y el cambio que planean en forma deliberada los integrantes de la organización. El **cambio organizacional planeado** representa un esfuerzo intencional de administradores y empleados para mejorar el funcionamiento de equipos, departamentos, divisiones o toda una organización en alguna forma importante. (Hellriegel y Slocum, Jr. 2004).

ENFOQUES SOBRE EL CAMBIO

Hay dos enfoques radicalmente diferentes para alcanzar el cambio organizacional: el económico y el desarrollo organizacional, en la siguiente tabla se muestran los elementos que caracterizan a cada enfoque:

Elementos	ENFOQUES	
	ECONÓMICO	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Propósito	Utilidades	Desarrollo de las competencias de los empleados
Liderazgo	De arriba a abajo	Participativo
Enfoque	Estructura y estrategia	Cultura
Motivación	Los incentivos guían al desempeño	Los incentivos retrasan el desempeño

Fuente: Hellriegel y Slocum. p.410

RAZONES DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Si se desean aplicar estrategias en las organizaciones para disminuir la resistencia al cambio, es preciso conocer las razones que la originan.

Bateman y Snell, (1999), señalan que existen razones generales y razones para la resistencia a un cambio específico:

Entre las Razones generales señalan.

- *Inercia.* Por lo común no quiere perturbar el Status Quo.
- *Oportunidad.* En ocasiones la gente quiere efectuar el cambio pero no en ese momento.
- *Sorpresas.* Si el cambio es repentino, inesperado o extremo, la resistencia puede ser la reacción inicial, casi un reflejo.
- *Presión de los compañeros.* Si hay mucha cohesión en un grupo y sus normas son contrarias a la administración la presión de los compañeros hará que en lo individual se resistan incluso a cambios razonables.

Resistencia a un Cambio Específico son:

- *Interés personal.* La mayoría de las personas se preocupan menos por la de la organización que por sus propios intereses. Se resisten si piensan que pierden algo de valor.
- *Malos Entendidos.* Este sistema puede beneficiar a los empleados, pero entre ellos circula un falso rumor, sin corroborar la confiabilidad de la información.
- *Evaluaciones Distintas.* De acuerdo a los niveles jerárquicos, los empleados reciben información diferente, tanto en calidad como en cantidad.

Es importante reconocer que las evaluaciones de los empleados sean más precisas que las de la dirección, pueden saber cuando no funcionará un cambio, incluso cuando ésta lo ignore. En este caso la resistencia al cambio resulta benéfica para la organización. Por lo tanto, aunque en general la dirección considera la resistencia como algo que superar, es posible que represente una señal importante de que una propuesta de cambio debe analizarse más de cerca y con la mente abierta.

Davis y Newstrom (1999), señalan que la resistencia al cambio consiste en las conductas de un empleado diseñadas para desacreditar, demorar o impedir la instrumentación de un cambio laboral. Los empleados se resisten al cambio porque éste amenaza sus necesidades de seguridad, interacción social, prestigio, aptitud o autoestima y confort.

Los empleados pueden resistirse a cambios por 3 grandes razones:

- *Naturaleza del cambio mismo.* Se rehúsan a intercambiar por incertidumbre el bienestar de la certeza y familiaridad.
- *Método de introducción al cambio.* Este puede provocar una percepción de mala oportunidad, resistiendo que se le mal-informe o rechace un enfoque insensible y autoritario.
- *Inequidad.* Las personas cuando experimentan que se les obliga a cambiar mientras que son otros quienes aparentemente reciben los beneficios del cambio.

PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Cambiar es un proceso complejo, debido a que las personas presentan diferentes niveles de resistencia; no todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos frente a un cambio, y aún cuando estén dispuestas es fácil que regresen a los antiguos patrones de funcionamiento. Kurt Lewin estructuró un proceso con la idea de implantar un cambio efectivo y duradero. Básicamente la idea es descongelar valores antiguos, cambiar y recongelar estos nuevos valores.

David y Newstrom, describen con más detalle estos pasos:

- *Descongelamiento.* Esto significa que las antiguas ideas y prácticas deben ser desechadas para que sea posible aprender nuevas.
- *Cambio.* En este es donde se aprenden las nuevas ideas y prácticas e implica ayudar a los empleados a pensar, razonar y desempeñar nuevas formas.
- *Recongelamiento.* Significa la integración de lo aprendido en la práctica real, además de aceptarseles intelectual y emocionalmente e incorporarlas al comportamiento rutinario de los empleados.

EL CAMBIO EN LOS ORGANISMOS ACADÉMICOS

Tanto en los organismos privados como en los públicos el cambio es un fenómeno que está presente; pero se acentúa más en estos últimos debido a su naturaleza y al cambio periódico de administración.

El sector público ha sufrido una serie de transformaciones, como resultado de los debates en torno al grado de participación del Estado en las economías. El perfil de la peculiar administración pública tiene un matiz desde la década de los 80. El cambio y la innovación de las prácticas administrativas en el aparato público, son los ejes rectores de la nueva visión de la administración pública, va más allá de la propia estructura organizacional, abarcando el proceso y resultado de las políticas públicas (Lahera, 1994).

Es necesario identificar los cambios que afectan para poder aproximarse a las variables organizacionales que inciden en la gestión pública. La década de los 90, en la administración pública bien podríamos denominarla como la era de la "**incertidumbre institucionalizada**". Es decir, la incertidumbre se ha convertido en un ingrediente dentro del proceso administrativo (Arellano, 1992). La incertidumbre es parte ya del acontecer cotidiano de las organizaciones públicas.

Para el 2019, la incertidumbre en la administración pública, contempla varios factores como son: efectos relacionados con la política del país, otros relacionados con acontecimientos internacionales, y uno más las estrategias aplicadas por el nuevo gobierno que tendrán consecuencia en nuestra economía

La administración pública ha tenido un cambio considerable en los últimos tiempos en gran medida los cambios han obedecido tanto a variables endógenas como exógenas. Con ello, el perfil de la universidad, necesariamente ha provocado una redefinición de su estructura como funcionamiento para hacer frente a los nuevos retos de la educación

El cambio organizacional es una de las características que ha ido definiendo a nuestra era. El estudio de las organizaciones públicas y su presencia ante la sociedad ha adquirido un renovado interés. En especial en aquellos países que son más vulnerables en su economía, educación, cultura y a los cambios internacionales. El cambio y la complejidad organizacional, es signo de nuestros tiempos. Sin embargo, es necesario determinar cuales son los puntos referenciales que originan el cambio.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA EL CAMBIO

Un diagnóstico correcto y preciso de los problemas y funcionamiento es absolutamente esencial como punto de partida para el cambio organizacional planeado

Una ventaja del proceso de recopilación de información es que incrementa la conciencia de la necesidad de cambio. Incluso, con un acuerdo extenso sobre la necesidad del cambio la gente puede tener ideas diferentes sobre el enfoque que debe usarse y cuándo, dónde y cómo debe llevarse a cabo.

En nuestro país, un elemento determinante en las organizaciones públicas es que éstas cambian periódicamente de dirigentes en función del tiempo reglamentario de su administración, situación que afecta a todos sus integrantes y donde la resistencia al cambio se agudiza. En una encuesta aplicada a 72 trabajadores, docentes, administrativos y directivos de la Facultad de Contaduría y Administración, se pidió que señalarán las principales razones de la resistencia al cambio entre las respuestas con más frecuencias fueron:

RAZONES EXPUESTAS	FRECUENCIA
Falta de continuidad en planes y programas	68
Desinterés de los directivos hacia los sentimientos y emociones de los colaboradores.	71
Problemas por falta de conocimiento técnico y capacitación	38
Falta de integración en los equipos de trabajo.	35
Escaso involucramiento con todo el personal para la instrumentación del cambio.	47
Poco o nulo compromiso de los directivos con la organización y la sociedad	70
Inadecuada distribución de funciones	65
Falta de visión estratégica	69
Clima de baja confianza administrativa	70

Adicionalmente se les solicitó anotaran si consideraban que si existen otras razones a las enlistadas obteniéndose las siguientes:

- * Se da preferencia a los nuevos miembros del equipo, relegando al personal con Experiencia.
- * En la asignación de funciones no se toma en cuenta la experiencia de los miembros Con mayor antigüedad.

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA MANEJAR EL CAMBIO EN ORGANISMOS ACADÉMICOS

La propuesta que presentamos busca responder a la Hipótesis presentada. Se requieren estrategias para instrumentar un cambio de forma planificada.

Para ello, consideramos algunas estrategias:

- 1.- Definir el cambio que se desea instrumentar, establecer sus objetivos y considerar a las personas y áreas que involucra, y seguir un proceso.
- 2.- La meta y los objetivos deben traducirse en acciones, y que éstas sean concretas, claras y sencillas.
- 3.- Para que alguien se mueva no hay que darle razones, hay que darle la visión del lugar que va a encontrar tras el cambio

4.- Si el cambio o la acción que nos conduce a él choca, agrede, no encaja con la identidad de la persona, es un cambio condenado al fracaso

5.- Existen tres niveles de resistencia personal frente al cambio: no conocer o no saber, no poder, no querer

La pirámide de la resistencia



No saber: las personas no cambian porque no saben que tienen que cambiar, no son conscientes de su necesidad de cambio o no sabe cómo deben llevar a cabo esos cambios.

En este nivel de resistencia hay que elevar el nivel de consciencia sobre la necesidad del cambio, proporcionar pautas claras sobre cómo se puede lograr ese cambio y hacer ver a la persona el impacto del cambio en términos personales.

No poder: las personas no cambian porque creen que no pueden hacerlo y por eso no intentan nada para lograrlo. Si una persona no cree tener los recursos y habilidades necesarios para llevar a cabo una acción, o no tiene la confianza suficiente en lograr un objetivo, no va a tener productividad para el cambio.

En este nivel de resistencia hay que elevar la autoeficacia, identificando logros pasados, recursos empleados, a confianza.

No querer: la persona no está realmente comprometida con el mismo. Esa falta de compromiso en el fondo es una cuestión de balance de pérdidas y ganancias. Quien va a invertir su esfuerzo en un proceso de cambio tiene que ver de forma clara, que lo que va a obtener tras él le compensa, le genera un beneficio mayor que el que pueda obtener en la situación que ya tiene.

Se sugiere que el punto de partida para este proceso, sea el análisis de lo que Kurt Lewin denomina las fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas tratando de minimizar éstas últimas.

Otro punto a considerar son los costos económicos, técnicos, sociales y psicológicos que el cambio traerá consigo. Además, es importantes que los integrantes de toda la organización se interesen más y tengan un papel muy activo en ayudar al organismo como un todo.

Para alcanzar el éxito en un cambio, la gente debe estar consciente de la necesidad del mismo, creer en su valor potencial y estar dispuesta a modificar su conducta con el fin de volver más eficiente el equipo, departamento u organización, y llevar a cabo las siguientes acciones:

- Buscar que el personal involucrado se vea motivado dándole a conocer los beneficios que se esperan, resaltándoles la importancia de su participación y haciéndolo consciente de que si la organización crece y alcanza mayores niveles de desarrollo los colaboradores también se ven beneficiados.
- Apoyar el proceso mediante capacitación, asesoría de expertos y apoyo por parte de los directivos.
- Efectuar una evaluación permanente al proceso para estar en la posibilidad de corregir posibles desviaciones.
- Se recomienda recurrir al reforzamiento positivo y tratar de legitimar la moral, motivación, satisfacción insatisfacción, tensiones y conflictos tanto individual como grupal y mantener alta la moral en todos los participantes.

Dentro de este proceso es pertinente tener siempre presentes los valores y filosofía de la organización así como los de sus integrantes

Se propicia la institucionalización de los mecanismos de retroalimentación sistematizar la información de los resultados, la búsqueda de datos que permitan evaluar el grado en que se han cumplido los objetivos. Llevar con imparcialidad y equilibrio los factores no solo tecnológico y financieros sino también los humanos y de comportamiento.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El cambio es un fenómeno que afecta a todas las organizaciones, por esta razón consideramos conveniente aplicar estrategias a fin de instrumentarlo de una manera eficiente.

Un aspecto sería “humanizar el cambio”, es decir que los nuevos directivos tomen conciencia que paralelamente con los cambios administrativos y técnicos las personas requieren de un proceso de cambio planificado que contemple sus sentimientos y emociones mediante un acercamiento con todos los miembros de la organización.

Un elemento más que se propone es buscar la continuidad en los planes y programas, descartando el clásico pensamiento “todo lo anterior, no sirve, hay que renovarlo”. Es preciso valorar tanto la experiencia y capacidad de todos los miembros y la calidad de programas desarrollados en administraciones previas. Que los directivos instituyan un sistema de trabajo basado en la Teoría “Y” de Douglas Mc. Gregor, considerando que a la gente le gusta ser tomada en cuenta, que se le reconozca su trabajo y que sus propuestas se vean reflejadas en una adecuada toma de decisiones, en un auténtico trabajo en equipo y que la asignación de funciones se lleve en forma apegada al perfil de cada función.

Se instrumenten planes y programas de capacitación y educación continua para directivos, docentes y empleados con base en la detección real y oportuna de necesidades y los programas de trabajo del organismo.

Para buscar continuidad en los planes y programas se recomienda adoptar la filosofía de la planeación estratégica y que el personal mantenga una estabilidad laboral por medio de la institución.

Establecer un código de ética que defina los valores institucionales y personales que deben regir el quehacer de todos los integrantes del organismo social, que permitan cumplir y alcanzar la misión, visión y objetivos del organismo, redundando en un beneficio para sus integrantes y para la sociedad.

REFERENCIAS DOCUMENTALES

- Bateman T./Snell S. Una Ventaja competitiva. Ed Mc. Graw Hill, México 2004.
Davis K./ Newstrom J. Comportamiento Humano en el Trabajo. Ed. Mc. Graw Hill, México 1999.
De Faria M. Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral.Ed. Limusa, México 2004
David F. Conceptos de Administración Estratégica, Ed. Prentice Hall. México 1996.
Guizar R. Desarrollo Organizacional, Ed. Mc. Graw Hill, México 2005
Hellriegel D./ Slocum J. Comportamiento Organizacional. Ed. Thomson, México 2004.
Rodríguez D. Diagnóstico Organizacional, Ed. Alfaomega, México 2004.