



***EL DIRECTIVO COMO AGENTE
DE CAMBIO EN LAS UNIVERSIDADES***

***Dr. C. José Luis Almuñás Rivero
Dra. C. Judith Galarza López
Universidad Nacional Autónoma de
Honduras
Febrero - 2019***

Recordando

Presente

Cambio



La ruptura



Futuro

CAMBIO: definición

Hacer algo de forma diferente. Alteración de un estado a otro.

Movimiento e interacción.

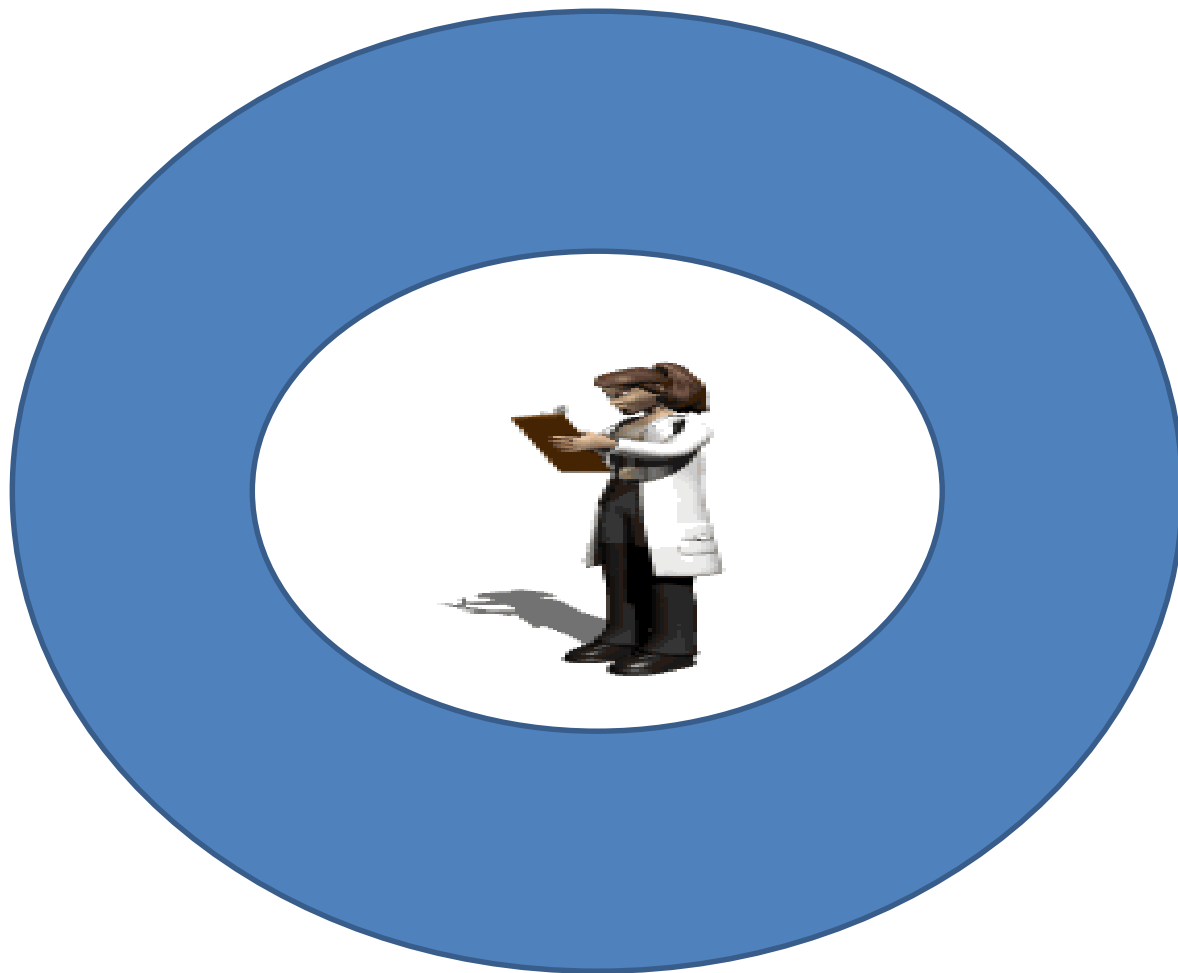
“Cualquier modificación que tienda a variar las condiciones iniciales de una situación” (Monagas, 2005).



EL DIRECTIVO - LÍDER COMO AGENTE DE CAMBIO

En las Universidades, a medida que estas van creciendo, crece con ella la necesidad del cambio, resistirse a él hace que en algunos casos retrocedan, y aunque es importante reconocer que en la mayoría de los casos el cambio puede ser incluso doloroso, no hay que olvidar que es el camino que conduce al éxito. Por ello, se necesitan directivos , preparados y capaces para gestionar el cambio, se necesitan de verdaderos “agentes de cambio”

**El cambio es una enfermedad que si la Universidad
no la padece, perece**





¿Es el directivo universitario un agente de cambio?

¿Por qué?



Características de los directivos universitarios agentes de cambio?

- ✓ Impulsor, promotor, emprendedor, motivador, ejemplo, autoridad moral, involucrados resultados trascendentales, conocimiento y experiencia, visionarios, crean confianza, escuchan, diagnostican situaciones futuras.
- ✓ **Enfrentan resistencia al cambio** adecuadamente, **mucho tacto al introducir un cambio.**



Características de los directivos agente de cambio

- **Debe ser una persona que sigue y le da continuidad al cambio.**
- **Debe ser el principal promotor del cambio, de las transformaciones, sin embargo, tiene, además, que **gestionarlo bien.****

CAMBIO: objeto y nivel



El **objeto del cambio** puede ser diferente: **personas** (actitudes, creencias, comportamiento de los individuos, pautas de interacción de roles o grupos), **instituciones** (estrategias, procesos, estructura, etc.).

- a) cambios en el nivel individual
- b) cambios en grupos
- c) cambios en organizaciones o relaciones organización-entorno.

Orígenes del cambio (no es único)

**Promovido por la
evolución o efecto de
alguna variable o
tendencia del entorno**

**Acción interna
intencionada**

Características de los procesos de cambio



- De moderado a rápido
- Parcial – Completo
- Complejo
- Estratégico
- Planificado
- Radical





Planificación Estratégica



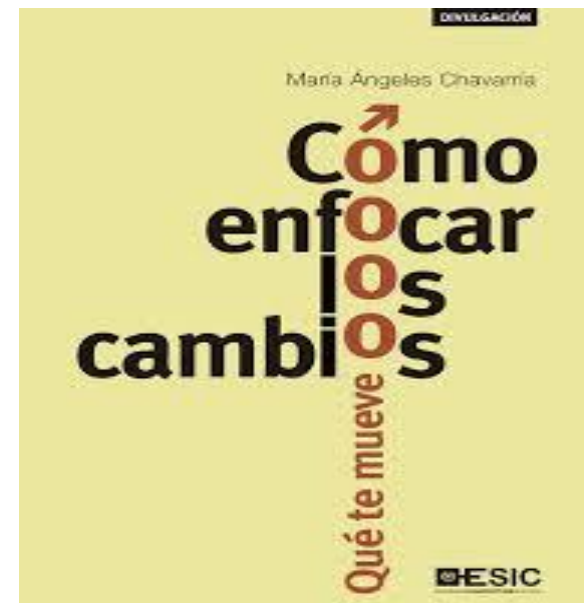
Cambio Estratégico



- **Persigue obtener transformaciones radicales que producen una redefinición de la IES (Cambio de Estrategia).**
- **Propicia la relación IES – entorno (adaptación o readaptación).**
- **Genera nuevas prácticas de gestión no tradicionales.**

Momentos del Cambio en las Universidades

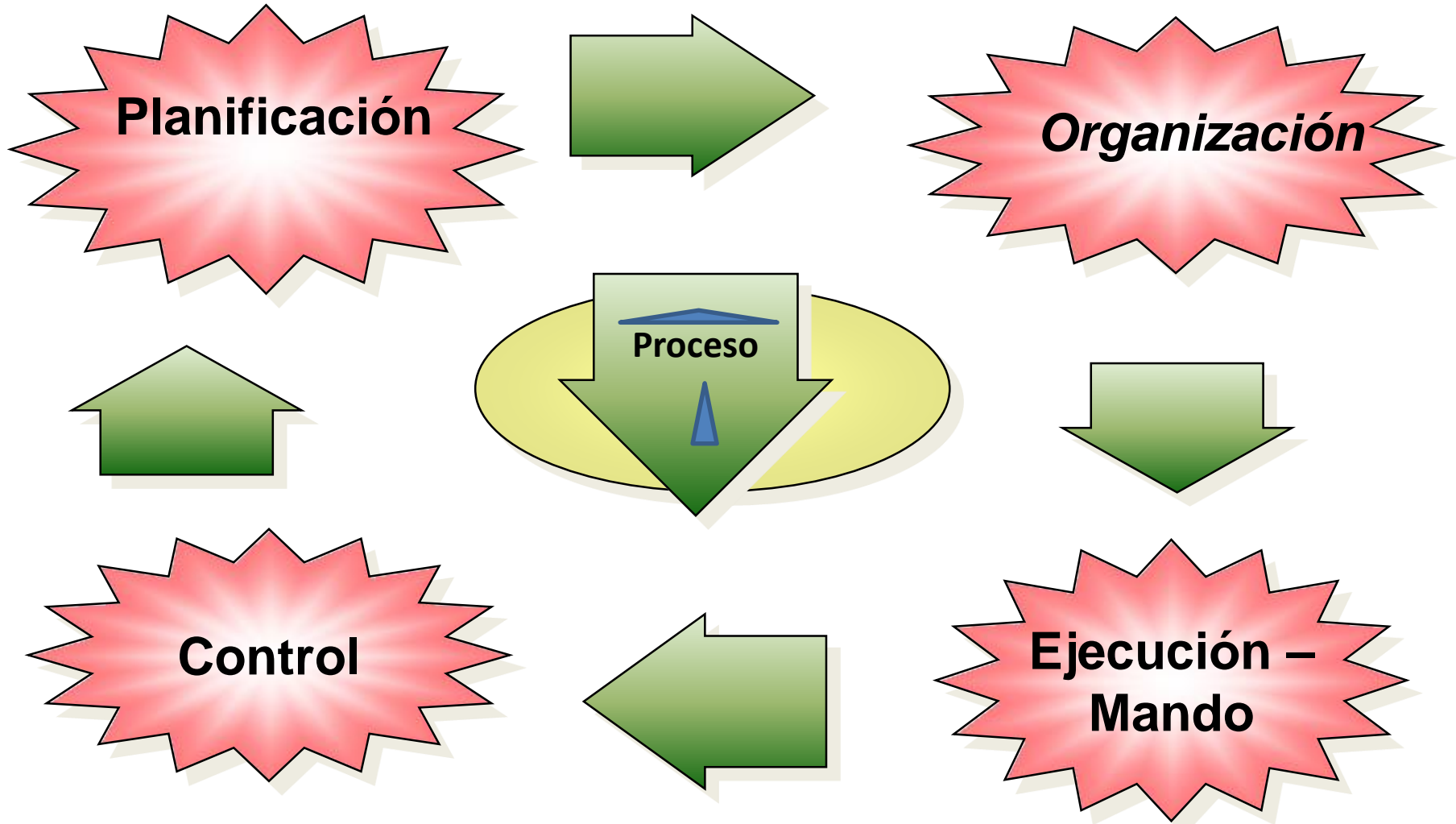
Diversidad de enfoques



Modelo en tres momentos lógicos: (Kurt Lewin, 1969)



CICLO FUNCIONAL - GESTIÓN DEL CAMBIO



DEFINICION DE GESTION DEL CAMBIO EN LAS IES



❏ Proceso de toma de decisiones de los directivos universitarios, que ante una determinada situación y después de analizarla, deciden cambiar a través de una intervención que puede tener consecuencias positivas o negativas sobre la propia IES.

❏ Implica tener una visión de futuro y tomar una serie de decisiones a corto plazo para evitar que las amenazas convertirse en realidad y tengan un impacto negativo; o conseguir que las oportunidades que se manifiesten se puedan aprovechar en beneficio propio.

El cambio planificado



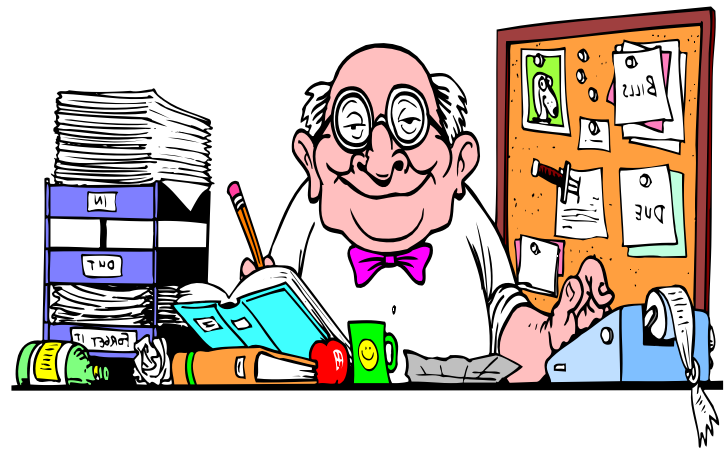
- ✦ Muchos cambios ocurren en las IES sin previsión, pero los cambios planeados tienen un propósito, están organizados y tienen secuencia temporal. Son más productivos.
- ✦ Los cambios acelerados e imprevistos generan mayor estrés que los cambios planificados.
- ✦ Los cambios estratégicos deben ser planificados y cuidadosamente implementados, ya que no son incrementales.
- ✦ Los cambios por lo general no se decretan y aunque sean planificados, hay que vivenciarlos, asimilarlos.

Condiciones necesarias para que la Gestión del Cambio tenga éxito

- ⊕ **Voluntad política.**
- ⊕ **Existencia de inconformidad.**
- ⊕ **Argumentos para convencer. Visión factible.**
- ⊕ **Habilidades directivas (manejo humano y técnico).**
- ⊕ **Tiempo.**
- ⊕ **Plan de intervención, seguimiento y control.**
- ⊕ **Soportes. Recursos de apoyo.**
- ⊕ **Cultura favorable.**



¿Cuáles son los problemas que limitan la Gestión del Cambio en las IES?



Problemas que limitan la Gestión del Cambio en las IES.

- **Se piensa que el poder formal sea más eficaz que la autoridad moral; que los directivos están para pensar y el resto del personal para actuar; las mejores ideas sean las del jefe; los trabajadores más valiosos sean los más sumisos.**
- **Intereses personales en contra del cambio. Manipulación de los directivos. Falta de ética.**
- **Lagunas de credibilidad en los directivos.**



EL MANEJO DEL ASPECTO HUMANO DEL CAMBIO



A man in a dark suit and white shirt is shown in a close-up, looking slightly to the right. He is holding a white mug in his left hand and has his right hand pressed against his face, with his fingers near his ear, suggesting he is on a mobile phone call. The background is a blurred office environment with a computer monitor visible on the right side.

DEBIDO A QUE EL RITMO DEL CAMBIO SE HA ACELERADO, DOMINAR EL CAMBIO SE VUELVE CAPITAL PARA UN DIRECTIVO

GUIAR A LA GENTE A TRAVÉS DEL CAMBIO

ES NECESARIO CONOCER PORQUÉ LA GENTE SE RESISTE AL CAMBIO

SEÑALAR LAS FUENTES DE RESISTENCIA.

La Resistencia al cambio: algo normal

La gente se resiste a cambiar, porque implica modificar maneras de pensar,, creencias, actitudes, paradigmas y formas de percibir el mundo, generando mayor estrés y requiriendo energía adicional.

La mayoría de los cambios que se emprenden cuando no se obtienen los resultados que esperan y muchos de ellos no superan las primeras etapas.



Otras posibles causas de la resistencia al cambio

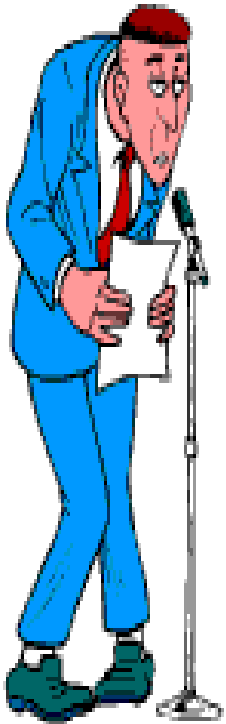
- **Miedo a lo desconocido.**
- **Descontento por falta de participación.**
- **Incertidumbre, necesidad de seguridad. Desconfianza.**
- **Ignorancia, desconocimiento, desinformación.**
- **Fuerza de la costumbre.**
- **No tener capacidad de “renuncia”.**
- **Comodidad, inercia (mas vale malo conocido, que bueno por conocer).**
- **Falta de visión de futuro.**

Otras posibles causas de la resistencia al cambio

- **Por exceso de cambios.**
- **Considerarlo innecesario, amenaza a los intereses.**
- **Envidia, venganza, resentimientos del pasado.**
- **No le es atractivo.**
- **Necesidad no sentida.**
- **Falta de recursos.**
- **Mala oportunidad para su realización.**



Posibles expresiones que no facilitan el cambio



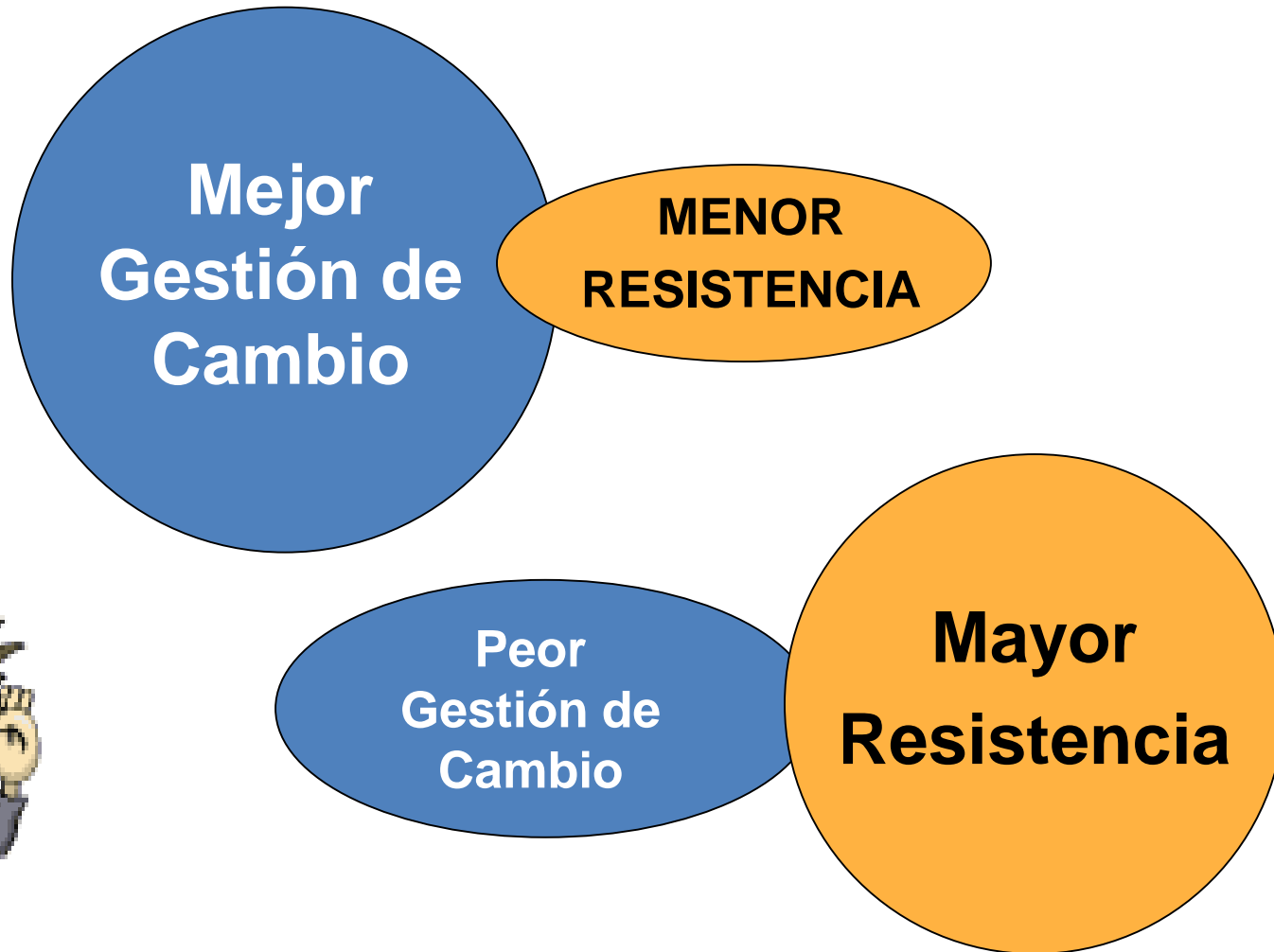
- **Es difícil que los “de arriba” lo aprueben.**
- **No tenemos personal.**
- **Es un cambio muy radical.**
- **No tenemos tiempo.**
- **Es contrario a las políticas.**
- **Los trabajadores nunca lo aceptarán.**
- **No estamos listo para esto.**
- **Esto necesita un estudio futuro, es demasiado revolucionario.**
- **Es imposible.**

Principales antídotos contra la resistencia al cambio:

- ➔ Anticipación y previsión de los cambios
- ➔ Participación activa en el proceso de cambio
- ➔ Perseverancia y paciencia
- ➔ Comunicación interna y externa. Empatía
- ➔ Persuasión y argumentación desde diferentes ángulos
- ➔ Precisar con tacto a lo que debe renunciar cada persona
Proceso negociación, alianzas. Relaciones interpersonales
- ➔ Aceptar la resistencia. Apoyar con soportes el cambio
- ➔ No “quemar” etapas. Programa para vencer resistencia



Resistencias según la calidad de la gestión de cambio



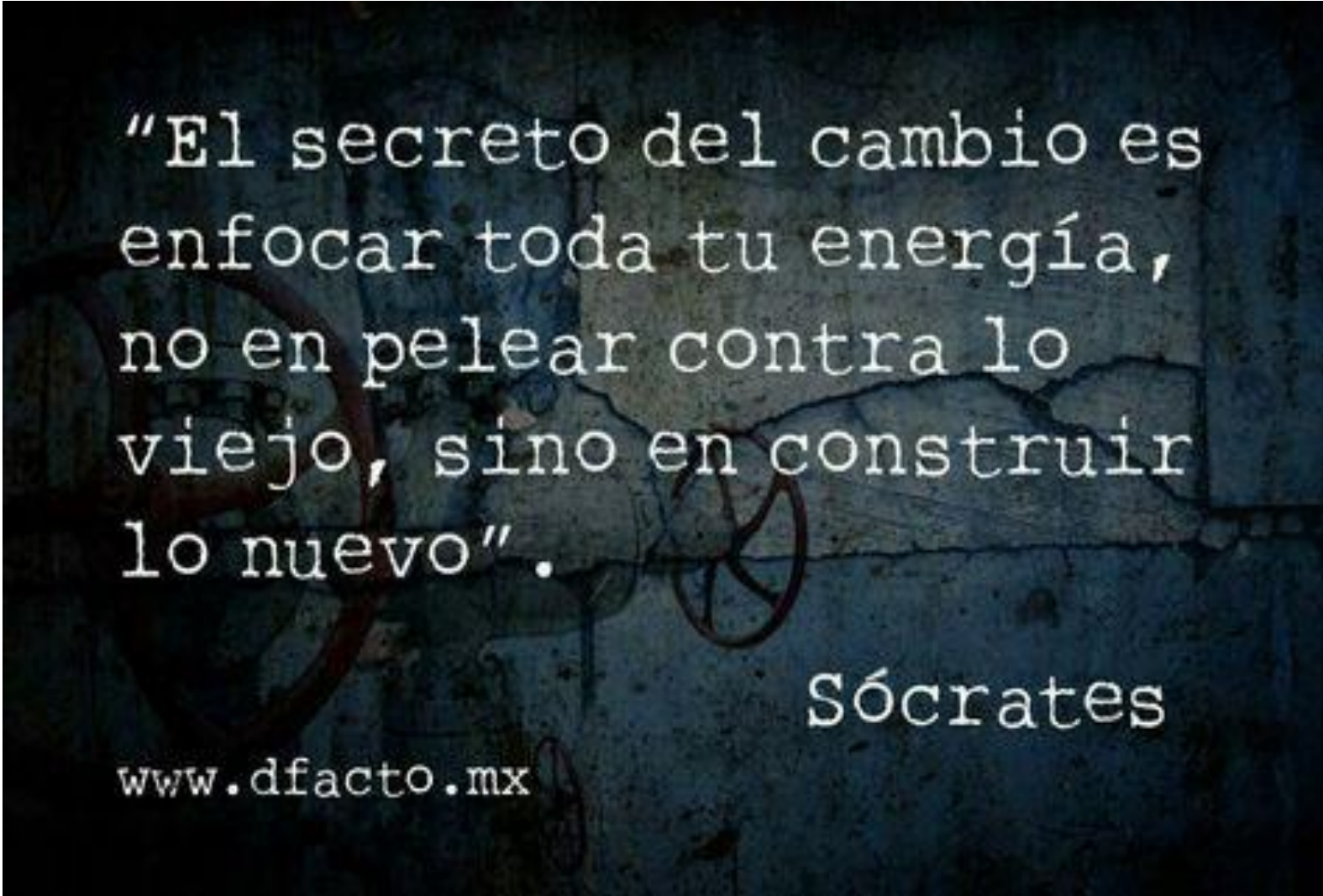
¿Cómo debe ser un directivo universitario para ser un “agente de cambio”?

- Generador de ideas. Innovador y creativo.**
- Inteligente y capacitado técnicamente.**
- Tener valor. No tener aversión al riesgo.**
- Ser un elemento activo en el proceso.**
- Comprensivo y persuasivo.**
- Firme, tenaz, perseverante, crítico y autocrítico.**
- Positivo con los resultados a obtener.**

¿Cómo debe ser un directivo universitario para ser un agente de cambio en dichos procesos?

- **Líder del cambio, tener seguidores.**
- **Tener visión de futuro, objetivos y no apartarse de ellos.**





"El secreto del cambio es
enfocar toda tu energía,
no en pelear contra lo
viejo, sino en construir
lo nuevo".

Sócrates

www.dfacto.mx

"Cuando ya no somos capaces de cambiar una situación, nos encontramos ante el desafío de cambiarnos a nosotros mismos"

Viktor Frankl

Muchas gracias



*UNIVERSIDAD
DE LA HABANA*