

Análisis de las barreras que generan resistencia a los procesos de cambio en Instituciones de Educación Superior, percibidas por el personal de apoyo académico, y aportes para su gestión

Mag Guillermo Badino

Director

Especialización en Ingeniería Gerencial

Maestría en Administración de Negocios MBA

Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Mendoza

Abstract

Los procesos de cambio caracterizados hoy por su intensidad y rapidez, han generado, dado el impacto que tienen en las organizaciones, un elevado número de investigaciones y bibliografía que tratan de explicarlos.

No es el caso de las Instituciones de Educación Superior, por lo que este trabajo pretende aportar algunas conclusiones en este campo de la investigación académica. En primer lugar realizamos un somero marco teórico del tema, centrándonos en el análisis de las resistencias y los aportes que los especialistas realizan para su gestión.

Posteriormente pasamos a adjuntar los resultados de la investigación efectuada en personal de apoyo docente de cuatro facultades Regionales de las Universidad Tecnológica Nacional de Argentina.

A raíz de la misma, vemos cumplida nuestra hipótesis de que en este tipo de organizaciones las barreras que genera resistencia al proceso que se perciben, son similares a las que la academia señala para las organizaciones de gestión privada. Esto nos anima a afirmar que más allá de las culturas, objetivos y diseños estructurales, las personas constituyen el factor primordial en los procesos descritos en este trabajo

Abstract

Change processes characterized today by its intensity and speed, have generated, given the impact on organizations, a large number of research and literature that try to explain them.

Is not the case of higher education institutions so that, this paper provides some findings in this field of academic research.

First, we make a brief theoretical framework of the issue focusing on the analysis of the "change barriers", the contributions specialists made to manage then and finally, attach the results of a research conducted in support of teaching staff in four regional headquarters at the Universidad Tecnológica Nacional of Argentina.

Based on it, we fulfilled our hypothesis that this type of organization barriers that generates resistance to change, are perceived similarly to those the academy noted for privately run organizations.

This encourages us to say that beyond cultures, objectives and structural designs, people are the primary factor in the processes described in this paper

1. Introducción

Desde la clásica afirmación de Heráclito “todo fluye”¹ el tema del cambio ha sido preocupación de aquellos que atreves de la ciencia, tratan de entender a la sociedad y los fenómenos que la interacción humana genera constantemente.

Abundante es, sin duda, la bibliografía dedicada a indagar sobre los cambios, “lo único permanente”, en especial aquella que se orienta a explicar ese fenómeno en las empresas principalmente de de gestión privada.

Este breve trabajo pretende determinar las barreras que generan resistencia al cambio, aportar las acciones o modelos que surgen de las opiniones de los especialistas para su gestión y adjuntar una investigación realizada con el aporte del personal de apoyo académico de cuatro Facultades Regionales de la Universidad Tecnológica Nacional de Argentina.

Esperamos, con toda modestia, que las conclusiones obtenidas puedan ser utilizadas para los planes de cambio que las universidades, casi por definición, deben estar emprendiendo en forma constante

2. Organizar y Organización

Organizar, *como proceso* es como dice Tausky (1978)² “**sencillamente poner orden en el caos** entendiendo por orden hacer previsible el comportamiento de las partes del sistema generando de esta manera, *la estructura de un sistema organizado*.”

Las organizaciones por su parte son un recurso humano creado por un grupo para alcanzar objetivos mutuos o compartidos al cual podemos definir citando un clásico: Amitai Etzioni (1965) para quién son “*Unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos*”³

*Son, por lo tanto, sistemas primariamente sociales caracterizados por una tensión que se traduce en una cooperación restringida*⁴

Una de las características principales y claramente observable de la organización es que la misma se encuentra (y en estos tiempos con mayor virulencia) *sometida* a la acción de fuerzas tanto internas como externas⁵.

¹ Para Heráclito, filósofo griego apodado “el oscuro” todo está en movimiento y nada tiene una duración eterna. Sostenía además: *no podemos bajar dos veces por el mismo río , pues cuando voy al mismo por segunda vez, ni yo ni el río somos los mismos.*

² Tausky, Curt, *Conducción y Organización*. El Ateneo. Buenos Aires. 1978 pag. 6

³ Etzioni, Amitai: *Organizaciones Modernas* . Uthea Méjico 1965, Pag 4

⁴ Tausky, Kurt, *op.cit.* Pfs. 65 y 101

Las mismas obligan a emprender, en base a un planeamiento previo o no, acciones para mantener un equilibrio sustentable que permita su existencia y afrontar el cambio que en las actuales circunstancias, provoca un mundo (como fuerza externa pero con decisiva influencia en toda la vida organizacional) que globaliza no solo la economía o la cultura sino también sus “males”: (epidemias, guerras).

“Patologías” éstas que si bien en la actualidad se localizan a niveles regionales, no dejan de influir en la “Aldea Global” sensibilizada las redes sociales y una múltipresente tecnología en constante evolución.

Los principales autores que han hecho del estudio del *arte de administrar* el objetivo de sus actividades académicas, coinciden en determinar la importancia de estos procesos, y como su desatención puede provocar la “muerte” de la organización⁶

Ellos nos proveen de algunos procedimientos tendientes a gestionar de una manera ordenada y eficiente este complejo fenómeno que se manifiesta como expresáramos mas arriba, tanto dentro como fuera de la organización.

3. El cambio Organizacional

Para Hellriegel, Jackson y Slocum⁷, por citar una de las numerosas definiciones de cambio organizacional, el cambio “*se refiere a toda transformación que experimenta el diseño o el funcionamiento de una organización*”

Mas delante éstos autores se enfocan en el grado que puede adquirir el proceso señalando que el mismo puede ser *radical* es decir de una sola vez (*cuando las organizaciones hacen innovaciones mayores*) en su modo de operar y paulatino (*creciente para los autores que citamos*) quienes lo definen como “*un proceso permanente de evolución*”

Este proceso se lleva a cabo con el transcurrir del tiempo y “*se concreta en ajustes parciales y rutinarios. Al cabo de un período relativamente prolongado,*”⁸ la acumulación de esas modificaciones parciales generan la transformación que se espera.

El impacto que produce el cambio en las organizaciones obliga a las mismas tener un ojo avizor tanto en su dinámica interna como sobre el contexto en el cual se desenvuelven.

⁵ Según Kurt Lewin y su “teoría sobre los campos de fuerza” *Fiel Theory in Social Sciences*. Harper and Bros. USA.1951” , juegan en las organizaciones dos fuerzas encontradas: las *impulsoras* y las *restrictivas* . *Lograr su equilibrio permita dar sustentabilidad a la estructura.*

⁶ La conocida fábula de la rana ilustra esto lo mismo que la irónica *lápida* (fg- 3.1 pag 89) que incluyen Garcia y Dolan en su excelente “*Dirección por Valores*” MCGrawHill. España 1997:

“Nuestra querida Empresa ha fallecido de
- *Inadaptación al cambio*
- *Mirarse el oblijo*
- *No ser competitiva.*

⁷ Hellriegel ,D , Jackson, S y Slocun Jr. J. *Administración. Un enfoque basado en competencias*. CENGAGE Learning. Méjico 2010

⁸ El tiempo requerido para lograr una transformación organizacional duradera depende de factores tales como la cultura, las personas, el tipo de organización, sus objetivos, los productos y/ o servicios que pone en el mercado, etc)

Técnicas como la *QUEST*⁹ o las denominadas *Intervenciones de Desarrollo Organizacional*¹⁰ permiten de alguna manera “anticipar” los acontecimientos futuros y así “planear” el proceso de modificación parcial o total de la organización.

Podemos calificar esta acción como proactiva y tendiente a realizar un *cambio planeado* que puede llevarse a cabo siguiendo teorías y modelos aportadas por la bibliografía¹¹

Las actitudes “*reactivas*” ante los cambios generadas por falta de preparación ante los mismos, lleva a decisiones muchas veces apresuradas y por lo tanto, en el corto o largo plazo, perjudiciales para la organización.

Tradicionalmente, el proceso de cambio, “*igualmente aplicable a personas, grupos u organizaciones enteras*” ha sido graficado utilizando el denominado “modelo de Lewin”¹² que consta de tres pasos sucesivos:

- *Descongelar: Hacer claramente visible la necesidad de cambiar*
- *Cambiar: Introducir las modificaciones buscadas. “Reestructuración Cognitiva”*¹³
- *Re congelar: Fijar las nuevas pautas, acciones, reglamentos, etc. para transformarlos en la nueva “forma de hacer las cosas”*

El concepto de “recongelar” es decir “volver al estado sólido” debe ser tomado con precaución en nuestros tiempos.

Las citadas ideas de Lewin ven la luz a mediados del siglo pasado, cuando los procesos globales de cambio no tenían aún ni la magnitud ni la celeridad actual.

En nuestra opinión las organizaciones, consientes de la velocidad de estos procesos y sabiendo que su ignorancia o apreciación errónea las pueden dejar súbitamente fuera del mercado o tornarlas obsoletas (como puede ser el caso de las Universidades), deben tender a una estructura flexible, innovadora, “*en continuo aprendizaje*”, organicista y no mecánica, que les permite, con una facilidad mayor, adaptarse a los sucesivas “*olas*” que las batan.

Culminemos estas referencias con los por demás interesantes planteos realizados por Garcia y Dolan, verdaderos dilemas para los administradores a resolver en el contexto en el cual actúen.

Los autores se preguntan si los cambios deben ser “*adaptativos o transformacionales*”; plantean si se hace “*más de lo mismo o cambio del cambio*”; subrayan la necesidad de afrontar la decisión de “*disminuir, optimizar o reinventar*”, o

⁹ Para un detallado análisis del método *QUEST (Quick Enviromental Scanning Technique)* ver Bennis, W y Nanau B, “*Lideres*” Norma . Colombia 1995, pags 114/127.

¹⁰ French, W y Bell, C. “*Desarrollo Organizacional*” . Pearson Prentice Hall . Mexico 2000. Quinta Edición. Tercera Parte Pg.s 158/271
Stoner, Freeman y Gilbert Jr. op cit pags 457/460

¹¹ French, W y Bell, C. op.cit. Pgs 82/114

¹² Kurt Lewin op cit.

¹³ Garcia, S y Dolan,S. “*Dirección por Valores*” MCGrawHill. España 1997: pg. 171

determinar “ *cuándo hay que cambiar: ¿cuando las cosas van bien o cuando van mal ?* para finalizar interrogando sobre la velocidad de los mismos: “*¿rápidos o lentos?*”¹⁴

4. Barreras que dificultan los cambios

Cualquier decisión tomada en el seno de una organización, por secundaria que sea, y que afecte las relaciones entre sus componentes, genera un cambio en la misma.

Y, al decir de Hodge y Johnson “... *a menos que se adopten medidas preventivas, muchos de esos cambios suscitarán la resistencia de los miembros*”.¹⁵

Esta resistencia “ *potencialmente destructiva*”¹⁶ debe ser analizada en profundidad, tratando de discernir sus causas. Y si no se ha podido prever su aparición, al menos lograr corregir sus consecuencias.

Problema “ *tan antiguo como el hombre*”¹⁷ la resistencia mencionada puede ser relacionada con “ *ocho áreas principales de cambio*”

- *Los cambios percibidos como factores de disminución del status o del prestigio*
- *Los cambios que suscitan temor*
- *Los cambios que afectan el contenido y/o la retribución del cargo.*
- *Los cambios que reducen la autoridad o la libertad de acción.*
- *Los cambios que afectan las rutinas laborales establecidas.*
- *Los cambios que modifican las relaciones grupales formales e informales*
- *Los cambios impuestos sin explicación o sin participación de los trabajadores.*
- *Los cambios resistidos a causa del letargo mental o físico*¹⁸

La presencia de estas causas suele generar conductas, que desembocan en movimientos de fuerza, baja productividad, apatía, incremento en los índices de ausentismo, de accidentes, etc.

Por su parte Stoner, Freeman y Gilbert Jr., agrupan las fuentes de resistencia en tres “*categorías generales*”:

- *La cultura organizacional:*
- *los intereses personales y*
- *la percepción personal de las metas y de las estrategias de la organización*¹⁹

En la investigación que acompaña este trabajo²⁰ podemos fácilmente cotejar las percepciones obtenidos con las categorías o grupos aportados por la teoría.

¹⁴ Garcia,S y Dolan, S n *op,cit.* Pgs. 90/ 111

¹⁵ Hodge, B y Johnson, H. “*Administración y Organización,*” El Ateneo Buenos Aires. 2da. Edición 1976. Cap 19

¹⁶ Hodge, B y Johnson, H. *op cit pag 312*

¹⁷ Hodge, B y Johnson, H. *op cit paf 312*

¹⁸ Hodge, B y Johnson, H. *op cit paf 313*

¹⁹ Stonner J, Freeman,E y Gilber jr,D. “*Administración*” . Prentice Hall Méjico 1996 Pag 455

²⁰ Ver Anexo UNO

Si bien en general los autores lo consideran un problema a afrontar por las organizaciones, Hellriegel, Jackson y Slocum se atreven a sostener que “*cierta cantidad de resistencia al cambio – nos preguntamos como medir una “ cierta cantidad”- puede resultar útil*” añadiendo que “*una resistencia justificable*” – nueva pregunta *¿cuáles serían justificables?*- puede hacer que los administradores piensen “ *a fondo y con cuidado los cambios propuestos*” logrando de ésta manera, que los mismos tengan una eficiencia mayor.²¹

Para estos autores el *miedo, los intereses creados, los malentendidos y el cinismo* (entendido como acciones basadas en el ego de los dirigentes que desean dejar su “huella” en la historia de la organización) son las cuatro razones por las cuales los individuos y en ocasiones las organizaciones enteras, se resisten a este proceso.

En cuanto a Garcia y Dolan, éstos sostienen que aunque el cambio sea “*percibido*²² como para mejor” crea una natural u “obvia” resistencia dado que el mismo genera en las personas “*estrés y esfuerzo de adaptación*” .²³

A todo lo expresado por los autores que hemos mencionado a lo largo de este trabajo, Garcia y Dolan agregan que esta resistencia “*no siempre se manifiestan de forma explícita e inmediata*” y pueden adquirir esta tipología:

- “*Resistencia al cambio implícita*”(*paros, baja productividad, ausentismo, etc*)
- “*Resistencia al cambio diferida* “ (*aparecen después de un tiempo*).

Además de éstos enfoques que podríamos llamar *administrativos*, Garcia y Dolan nos acercan otro al cual denominan “*psicoanalítico*”²⁴.

Desde esta perspectiva expresan que “ *hay personas que se resisten a cambiar*” porque su situación actual les reporta , *inconsciente y neuróticamente*, satisfacciones mayores a las que obtendrían si la misma cambiara .

Estas conductas que generalmente los psicólogos denominan “*mecanismos de defensa*” (preservan el ego del sujeto), los autores las denominan “*resistencias defensivas*” señalando que las seis principales, que pueden dificultar seriamente los procesos de cambio en una empresa, son los siguientes:

- *Represión*
- *Regresión*
- *Proyección*
- *Identificación con el agresor*
- *Formación reactiva*

²¹ Hellriegel,D, Jackson, S y Slocum Jr. J. “ *Administración. Un enfoque basado en competencias*” .CENGAGE Learning. Méjico 2010 Pg 398

²² La negrita es nuestra para señalar la gran importancia que tiene la manera por la que miembros de la organización perciban los procesos inherentes al cambio

²³ Garcia S y Dolan Sop. Cit . pag 168

²⁴ Garcia y Dolan *opc cit*. Pag 173

○ *Negación*²⁵

Otras conductas de resistencia al cambio por ellos mencionadas son “*las denominadas de beneficio secundario* – pido ayuda para cambiar pero en realidad solo requiero atención (¡no estoy pintado aquí ¡) y las del “*superyó*” que se interna en meandros psicológicos complicados en la búsqueda de, primero el castigo y luego el perdón.

La presencia abundante de éstas conductas genera lo que Kets De Vries (citado por los autores) denominó “Organizaciones Neuróticas” en la cuales sus miembros “ *tienden a ver las cosas más amenazantes y complicadas de lo que en realidad son* ”²⁶.

Podemos generalizar las diferentes conducta provocadas por la presencia de los cambios (o su expectativa) diciendo que las mismas dan lugar a una *tensión* habitualmente elevada o muy elevada, en las personas

La *tensión* para los citados Robbins y Coulter “ *es la presión física y psicológica que siente un individuo cuando enfrenta o experimenta exigencias, limitaciones u oportunidades extraordinarias cuyo resultado es percibido como importante* ” o incierto , nos permitimos agregar.²⁷

5. La Gestión del Cambio Organizacional. Primero las resistencias

En este último capítulo de nuestro trabajo cualicuantitativo, consignaremos las principales herramientas puestas a disposición de los directivos de organizaciones, por los especialistas. Son modelos o acciones tendientes gestionar esas resistencias ,aspecto clave en un plan destinado a lograr cambios organizacionales .

En primer lugar y de una manera obvia, nos recomendaran que la mejor manera de gestionar las resistencias es mediante la determinación de las mismas y la confección de un plan destinado neutralizarlas, disminuirlas, eliminarlas o aprender a convivir con ellas.

Realizado el diagnóstico de que se debe cambiar y cuáles serán las dificultades para concretarlo, una buena administración formulará *un plan* que consistirá *en diseñar y aplicar, en forma deliberada, una innovación de estructura, una política o metas nuevas, o un cambio de filosofía, el clima o el estilo de operar*”²⁸

Enfocada nuestra atención en las resistencias, recurrimos a Stonner, Freedman y Gilbert Jr. quienes son los que a nuestro juicio, aportan con mayor claridad diversos métodos - que incluyen las ventajas y desventajas en la aplicación de cada una de ellos -, para la gestionar las resistencias que hemos ido refiriendo a lo largo de este trabajo:²⁹

²⁵ Para una detallada explicación de estas conductas ver García y Dolan , *op cit*, pg 174

²⁶ García y Dolán. *op ci. t* pag 175

²⁷ Robbin, S. y Coulter, M.” *Administración:*” Perason Prentice Hall. 8a. Edición Méjico 2005, Pg. 323

²⁸ Thomas, J y Bennis, W: *eds- “The management of Change and Conflict” USA. Penguin 1972. Citado en Stoner , Freedman y Gilbert Jr. op.cit. pg. 452*

²⁹ Stoner , Freedman y Gilbert Jr. *op.cit.* Pg. 458

RESISTENCIA AL CAMBIO
Metodología para su gestión

G.Badino
Adaptado de: Stoner, Freeman y Gilbert Jr. "Administración"

Enfoque	Implica	Se utilizan cuando	Ventajas	Desventajas
Educación + Comunicación	Explicar la necesidad y lógica del cambio a TODOS	Información inexistente, escasa o erróneamente analizada	Si persuadimos tenemos apoyo	Mucho tiempo si comprende a muchas personas
Participación + involucramiento	Solicitar ayuda para el diseño del cambio	Los AC no tienen toda la información y se espera considerable resistencia por la importancia de los demás	Las personas que participan se comprometen y la información que obtienen se agrega al proceso de cambio	Mucho tiempo si se diseña algo inapropiado.
Facilitación + apoyo	Programa de apoyo a los afectados por el proceso	La oposición surge por problemas de adaptación	Es el mejor enfoque cuando el problema es la adaptación	Mucho tiempo, costosos, pueden fallar
Negociación + Concertación	Negociar con los opositores. Concertar por escrito	Personas o grupos que, con poder, son afectados por el proceso	Suele ser un medio relativamente fácil para evitar mayores resistencias	Pueden ser demasiados costosos si otros intentan hacer lo mismo
Manipulación + Cooptación	Dar a personas claves, roles prestigiosos en el diseño y la aplicación	Otros medios no sirven o son demasiado caros	Puede resultar una solución relativamente fácil y barata	Puede generar futuros problemas si la gente percibe que ha sido manipulada.
Coerción implícita + Explícita	Amenazas varias	El tiempo es escaso y los AG tienen bastante poder	Es rápido y puede superar resistencias	Puede ser riesgos y caro.

Similares "acciones gerenciales" recomiendan Robbins y Coulter para reducir la resistencia al cambio:

- Educación y comunicación
- Participación
- Facilitación y Apoyo
- Negociación
- Manipulación y control
- Coerción³⁰

Conceptos concordantes, encontramos también en García y Dolan³¹

Atento a lo expresado, nos permitimos insistir entonces en el concepto de que todo programa de cambio debe contemplar primariamente las resistencias que el mismo encontrará, no solo en el ambiente interno de la organización, sino también en las posibles repercusiones -resistencias- que los mismos pueden provocar en el contexto o ambiente externo.

Amenazas reales o percibidas en este escenario pueden generar reacciones en la comunidad y en *stakeholders* importantes como organizaciones profesionales, ONGs, gremios y el mismo gobierno, que hagan fracasar el intento.

Esto de obligar a los administradores a pensar en lo que Robbins y Coulter denominan "Planeación de escenarios" entendiéndose por esto último el trazar "un cuadro coherente de lo que pueda pasar en el futuro"³²

³⁰ Robbin, S. y Coulter, M." op cit. Pg 320

³¹ García y Dolan . op cit. Pgs 178 en adelante

³² Robbin S y Coulter, M op cit pg.221

5.1 Importancia de la comunicación

La **herramienta fundamental** para *persuadir* a quienes se resisten al proceso y lograr que depongan su actitud es para Garcia y Dolan, “*la comunicación para el cambio cultural*”³³

Este concepto, sostienen los autores, puede entenderse a tres niveles diferentes

- *La comunicación como herramienta de cambio*
- *La comunicación como medio en el que se produce el fenómeno del cambio*
- *La comunicación como objetivo del cambio*

La importancia de la comunicación como herramienta de management es reiteradamente señalada en la bibliografía administrativa. De hecho entonces, que en los procesos de cambio sea considerada **primordial** dado que será la que “haga común” el mensaje “*persuasivo*”³⁴ y facilite la obtención del objetivo pretendido.

Persuadir y no imponer será una premisa importante a tener en cuenta para lograr un cambio de conductas profundo. De esta manera se puede **evitar** que *lo nuevo* sea aceptado en virtud de la obediencia debida al que ejerce el poder, independientemente de la fuente del mismo.³⁵

Si la dirección logra que el proceso sea “*percibido como una oportunidad, no como una amenaza*”³⁶ el logro de los fines buscados se verán facilitados en especial si las personas perciben que “*lo que viene*” será favorable a sus intereses y responde positivamente a un básico interrogante “**¿Qué gano yo con esto?**”.

Hasta aquí nuestro encuadre teórico.

A otras preocupaciones prácticas y académicas de investigación les tocará discernir otros temas de singular importancia como, por ejemplo **¿Cómo formular un plan integral para gestionar el cambio?** que muy probablemente incluirán algunos de los conceptos desarrollados aquí.

6. Nuestra investigación

La investigación para dilucidar las percepciones - del personal de apoyo docente- de las barreras que impiden los cambios en la Universidad, se realizó en el marco del dictado del Módulo “Administración” incluido en la curricula de la **Tecnatura Superior en Administración y Gestión de Instituciones de Enseñanza Superior.**

³³ Garcia ,S, y Dolan S, *op.cit.* Pg 176

³⁴ Garcia ,S, y Dolan S, *op.cit.* Pg 177

³⁵ Ver fuentes de poder y porque la gente obedece en Moreno, F y Badino, G “*Concepciones de Poder presentes en Administradores PYMES*” Editorial Académica Española. España . 2013

³⁶ Garcia ,S, y Dolan S, *op.cit.* Pg 193

Esta actividad académica que surge de la preocupación gremial, correspondida por el gobierno de la universidad, de capacitar al personal de apoyo académico los, a nuestro juicio, mal llamados “no docentes”

Las característica saliente de esta tecnicatura es que la misma se dicta en forma presencial para el personal de la Facultad Regional Mendoza y mediante videoconferencia *on time* a los que revistan en la FR Delta, la FR. San Rafael y la FR. La Plata³⁷

Esto nos permitió obtener información más completa que la que pudiéramos haber logrado solo en la FRM y nos permite atrevernos a intentar generalizar los resultados

Lo solicitado a los cursantes - 52 en total - (hombres y mujeres en igual porcentaje), fue que consignaran cuales eran, a su juicio , las tres barreras principales que impedían los cambios en la institución.

7. Conclusiones

Los resultados, consignados en el Anexo UNO, nos indican que, como presumíamos, las percepciones del personal encuestado no difieren de las señaladas por la académica en general y que las barreras percibidas son similares a las que se presentan en todo tipo de organización, independientemente de sus misiones, objetivos, diseños estructurales y si su gestión es pública o privada

De lo expuesto en este breve trabajo surge nuestra segunda conclusión: Son las personas las protagonistas verdaderas del cambio. quienes lo afrontan acompañados por temores y esperanzas (sus” novelas” personales) que generan tensiones normalmente de alta intensidad.

Todo programa de cambio, debe entonces centrarse en las personas, y las resistencias que las mismas generan, no solo en el micro ambiente organizacional sino también en el macro, en ese contexto tan contingente y turbulento de nuestros días.

Esperamos que este ”paper”, sea útil, así mismo, para que las autoridades universitarias encuentren algunas recomendaciones para la conducción de los procesos de cambio que no solo deben afrontar, sino promover y protagonizar.

Bibliografía General

- Robbin, S. y Coulter, M.” *Administración:*” Perason Prentice Hall. 8a. Edición Méjico 2005
García, S y Dolan, S ”*Dirección por Valores*” Mac GrawHill . *España 1997*
Tausky, Curt, “ *Conducción y Organización*”. El Ateneo. Buenos Aires. 1978 . *Libro clásico y actual pese a los años transcurridos desde su primera edición*

³⁷ La Universidad Tecnológica Nacional de Argentina tiene una organización singular: su Rectorado está en la CA de Buenos Aires pero la actividad académica la desarrolla en 30 Facultades Regionales diseminadas por todo el país desde la norteña provincia de Tucumán hasta Rio Gallegos, en el extremo sur argentino.

Etzioni, Amitai: "Organizaciones Modernas". Uthea Méjico 1965. *Pese a los años transcurridos desde su aparición, esta obra no ha perdido actualidad alguna.*

Stonner J, Freeman, E y Gilbert jr, D. "Administración". Prentice Hall Méjico 1996

Lewin Kurt: "Fiel Theory in Social Science" s. Harper and Bros. USA.1951

Hellriegel, D, Jackson, S y Slocun Jr... "Administración. Un enfoque basado en competencias". CENGAGE Learning. Méjico 2010

Bennis, W y Nanus, B, "Lideres". Ed, Norma, Colombia 1995

French, W y Bell, C." Desarrollo Organizacional " Pearson Prentice Hall. Mexico 2000. Quinta Edición.

Hodge, B y Johnson, H. "Administración y Organización," El Ateneo Buenos Aires. 2da. Edición 1976

Anexo UNO

Tecnicatura Superior en Gestión y Administración de Instituciones de Educación Superior

Año Académico 2014

Módulo Administración

Profesor: Mag Guillermo Badino

Investigación sobre percepciones de los cursantes con referencia a

¿Cuáles son las barreras principales que dificultan los procesos de cambio en la UTN?

Cursantes FRN: 22 Cursantes Otras Regionales: 30.

Total de Participantes 52

Resultados

Cada cruz señala una respuesta

Respuestas	Número de Respuestas	Totales³⁸
Resistencia al cambio por Miedo a lo desconocido, o a la adaptación a las nuevas tecnologías, o a la falta de motivación	x x	34
La cultura organizacional, los choques generacionales, la edad de los agentes	x x	25
Deficiencias en la comunicación de cambio	x x	22
Tecnologías obsoletas o falta de infraestructura para las mismas o temor a las nuevas	x x x x x x x x x x x x x x x	15
Falta o inexperiencia del agente	x x	2

³⁸ Nota: en algunos casos los encuestados consignaron MAS de tres barreras lo que incrementó el número de respuestas

Falta de capacitación	x x x x x x x x	8
Lentitud de reacción ante el cambio	x x	2
Procesos poco claros, o difusos, o inoportunos, o rediseñados sin consultas	x x x x x	5
Percepción tardía de la competencia de otras instituciones Educativas	x x x x	3
El confort dado por la seguridad en los cargos o el dominio de la tecnología en uso	x x x x x x x x	8
El sindicato	x	1
Decisiones centralizadas	x	1
Presupuesto escaso o mal distribuido	x x x x x x	6
Rigidez o incapacidad de las autoridades	x x x	3
Falta de control	x x	2

G. Badino
Noviembre del 2014