



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
MENCION GERENCIA

**GESTIÓN DE CAMBIO ANTE LA TRANSFORMACIÓN DE
INSTITUTOS UNIVERSITARIOS TECNOLOGÍA A
UNIVERSIDADES POLITÉCNICAS TERRITORIALES**

Candidata: Lic. Judith Tibisay Colina Mirena
Tutor Académico: Dr. Ebert Roberto Cardoza Sáez

Mérida, enero 2015

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES
DR. PABLO ROSALES GUTIERREZ
TACUBA VENEZUELA

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN GERENCIA

**GESTIÓN DE CAMBIO ANTE LA TRANSFORMACIÓN DE
INSTITUTOS UNIVERSITARIOS TECNOLOGÍA A
UNIVERSIDADES POLITÉCNICAS TERRITORIALES**

Trabajo de Grado para optar al Título de Magister Scientiae en
Administración Mención Gerencia

Candidata: Lic. Judith Tibusay Colina Mirena
Tutor Académico: Dr. Ebert Roberto Cardoza Sáez

Mérida, enero 2015

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso y a la Virgen por darme salud y fortaleza para alcanzar la meta.

A Mi Madre, pilar fundamental, mi alma gemela, gracias por ser, estar y apoyarme en cada etapa de mi vida.

A mi Padre, quién hizo de mi la mujer responsable y cumplidora de todos mis deberes y obligaciones, dándome amor y comprensión en todo momento. Que Dios y el coro de los Ángeles te tengan en el cielo.

A mi Hijo Johan, inspiración constante para seguir de pie ante las adversidades de la vida...mi primogénito que Dios me permitió tenerte junto a mi 16 años y ahora desde el cielo eres mi ángel guardián, siempre estás vivo en mi corazón.

Jean Carlos mi pichurro, mi amigo, compañero y mi mayor estímulo para luchar y seguir creciendo profesionalmente, espero este logro te sirva ejemplo.

A Mis hermanos Jeffries y Carolina, quienes son seres tan especiales, que de volver a nacer los escogería de nuevo como mis hermanos. Dios los Bendigan junto a mis queridos sobrinos Luis Enrique y Nickolas David gracias por su apoyo, cariño y fe en mí.

A mis amigas, Darcy, Mónica, Iraida, Idalba, Judith y Cristina, quienes han sido mis bastones para no dejarme caer, han creído en mí, siempre están allí para cobijarme y apoyarme.

AGRADECIMIENTOS

Al Personal Docente, Directivo, Administrativo y de Servicio de la Universidad de Los Andes, por el apoyo prestado para poder adquirir estos nuevos conocimientos.

Al Personal Docente, Directivo, Administrativo y de Servicio de la Universidad Politécnica Territorial "Kléber Ramírez", por el valioso apoyo para la realización de esta investigación.

Al Personal Docente, Directivo, Administrativo del Centro de Investigaciones Desarrollo Empresarial (CIDE), por el apoyo prestado en todo momento para lograr mis estudios de cuarto nivel.

A los Profesores: Santos Romero Coronel, Dolly Cardozo, Idalba Pérez y Walter Espinoza quienes me apoyaron con sus valiosos conocimientos y tiempo, eternamente les estaré eternamente agradecida.

A mi Tutor Académico, Dr. Ebert Cardoza, por su dedicación y conocimientos aportados para el éxito de esta investigación, Que Dios y los Ángeles lo protejan.

CONTENIDO

DEDICATORIA.....	pp. iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
LISTA DE CUADROS.....	vii
LISTA DE FIGURAS.....	ix
LISTA DE GRÁFICOS.....	x
LISTA DE TABLAS.....	xi
RESUMEN.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULOS	
I 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1. Objetivos.....	8
A. Objetivo General.....	8
B. Objetivos Específicos.....	8
1.2. Justificación.....	9
1.3. Alcance.....	10
II 2 MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Antecedentes de la investigación.....	11
2.2. Bases Teóricas.....	17
2.2.1. Cambio Organizacional.....	17
2.2.2. Agentes del cambio.....	24
2.2.3. Gestión del Cambio Organizacional.....	28
2.2.4. Como elegir la estrategia del cambio.....	37
2.2.5. Modelo de Cambio Organizacional de Kurt Lewin....	40
2.2.6. Modelo de Cambio Organizacional de Ronald Lippit, Jane Watson y Brice Westley.....	43
2.2.7. Modelo de Gestión del Cambio de Kotter.....	44
2.2.8. Modelo de Gestión de Cambio Organizacional ADKAR.....	49
2.2.9. Modelo de Gestión de Cambio Organizacional DEXTERA Consultoría.....	53
2.2.10. Desarrollo Organizacional.....	59
2.3. Aspectos Legales.....	65
2.3.1. Bases constitucionales.....	70
2.3.2. Ley Orgánica de Planificación.....	71
2.3.3. Orgánica de Educación.....	71
III 3 MARCO METODOLÓGICO.....	74
3.1. Tipo de Investigación.....	76
3.2. Diseño de la Investigación.....	77

3.3. Población.....	79
3.4. Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos.....	81
3.5. Cuestionario.....	81
3.6. Validez y confiabilidad.....	82
3.7. Técnicas de análisis y procesamiento de datos.....	85
IV 4. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	86
4.1. Creación del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido	86
4.2. Factores Estratégicos Gerenciales del IUTE.....	87
4.3. Creación de la Universidad Politécnica Territorial “Kléber Ramírez”.....	88
4.4. Factores Estratégicos Gerenciales de la UPTM “KR”.....	91
4.5. Contratación de los factores estratégicos de la gerencia del I.U.T.E y la U.P.T.M. “KR”.....	93
4.6. Análisis del Cuestionario.....	99
4.6.1. Resultados del Cuestionario aplicado al personal Docente de la UPTM “KR”	100
4.6.2. Resultados del Cuestionario aplicado al personal Administrativo de la UPTM “KR”.....	112
4.7. Ventajas y desventajas de los modelos de gestión del cambio.....	124
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	132
FUENTES CONSULTADAS.....	138
ANEXOS.....	150

LISTA DE CUADROS

Cuadro		pp.
1	Operacionalización de variables.....	73
2	Contrastación de la visión IUTE & UPTM KR”.....	93
3	Contrastación de la misión IUTE & UPTM KR.....	94
4	Contrastación de los valores IUTE & UPTM KR”.....	95
5	Contrastación de la filosofía IUTE & UPTM KR”.....	96
6	Contrastación de la estructura organizacional IUTE & UPTMKR”.....	98
7	Identificación del personal docente ante la gestión del cambio...	100
8	Conocimiento del personal docente ante la gestión del cambio..	101
9	Familiaridad del personal docente ante la gestión del cambio...	102
10	Motivación del personal docente ante la gestión del cambio.....	103
11	Estrategia del personal docente ante la gestión del cambio.....	104
12	Disposición del personal docente ante la gestión del cambio.....	106
13	Habilidades del personal docente ante la gestión del cambio....	107
14	Compromiso del personal docente ante la gestión del cambio...	108
15	Capacitación del personal docente ante la gestión del cambio...	109
16	Mantenimiento del personal docente ante la gestión del cambio	111
17	Identificación del personal administrativo ante la gestión del cambio.....	112
18	Conocimiento del personal administrativo ante la gestión del cambio.....	114
19	Familiaridad del personal administrativo ante la gestión del cambio.....	115
20	Motivación del personal administrativo ante la gestión del cambio.....	116
21	Estrategia del personal administrativo ante la gestión del cambio.....	117

22	Disposició del personal administrativo ante la gestió del cambio.....	118
23	Habilidades del personal administrativo ante la gestió del cambio.....	119
24	Compromiso del personal administrativo ante la gestió del cambio.....	120
25	Capacitació del personal administrativo ante la gestió del cambio.....	122
26	Mantenimiento del personal administrativo ante la gestió del Cambio.....	123
27	Síntesis de los resultados obtenidos de la encuesta.....	125

www.bdigital.ula.ve

LISTA DE FIGURAS

Figura		pp.
1	Interacción de las fuerzas del cambio organizacional.....	20
2	Principales factores externos del cambio.....	21
3	Los cuatro tipos de cambio.....	23
4	Diversos tipos de cambios organizacionales en las empresas...	30
5	Gestión del cambio.....	32
6	Modelo Kurt Lewin.....	43
7	Modelo Kooter.....	49
8	Siglas ADKAR.....	50
9	Modelo ADKAR.....	51
10	Modelo DEXTERA.....	54
11	Característica Desarrollo Organizacional.....	63

www.bdigital.ula.ve

LISTA DE GRAFICOS

Grafico		pp.
1	Identificación del personal docente ante la gestión del cambio..	100
2	Conocimiento del personal docente ante la gestión del cambio.	101
3	Familiaridad del personal docente ante la gestión del cambio...	102
4	Motivación del personal docente ante la gestión del cambio.....	103
5	Estrategia del personal docente ante la gestión del cambio.....	105
6	Disposición del personal docente ante la gestión del cambio....	106
7	Habilidades del personal docente ante la gestión del cambio...	107
8	Compromiso del personal docente ante la gestión del cambio..	108
9	Capacitación del personal docente ante la gestión del cambio..	110
10	Mantenimiento del personal docente ante la gestión del cambio.....	111
11	Identificación del personal administrativo ante la gestión del cambio.....	113
12	Conocimiento del personal administrativo ante la gestión del cambio.....	114
13	Familiaridad del personal administrativo ante la gestión del cambio.....	115
14	Motivación del personal administrativo ante la gestión del cambio.....	116
15	Estrategia del personal administrativo ante la gestión del cambio/.....	117
16	Disposición del personal administrativo ante la gestión del cambio.....	118
17	Habilidades del personal administrativo ante la gestión del cambio.....	119
18	Compromiso del personal administrativo ante la gestión del cambio.....	121
19	Capacitación del personal administrativo ante la gestión del cambio.....	122
20	Mantenimiento del personal administrativo ante la gestión del Cambio.....	123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		pp
1	Tabla comparativa de Modelos de Cambio.....	58
2	Cambio Organizacional por Kurt Lewin.....	140
3	Cambio Organizacional por Ronald Lippit, Jeane Wattson y Brice Westley.....	141
4	Gestión del Cambio Kotter.....	142
5	Cambio Organizacional empresa PROSCI modelo ADKAR.....	143
6	Cambio Organizacional DEXTERA.....	144

www.bdigital.ula.ve

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN GERENCIA

**GESTIÓN DE CAMBIO ANTE LA TRANSFORMACIÓN DE INSTITUTOS
UNIVERSITARIOS TECNOLÓGICA A UNIVERSIDADES POLITÉCNICAS
TERRITORIALES: EL CASO DE LA UPT-MÉRIDA “KLEBER RAMÍREZ”**

Candidata: Lic. Judith Tibisay Colina Mirena
Tutor Académico: Dr. Ebert Roberto Cardoza Sáez

RESUMEN

La presente investigación tiene como objeto fundamental analizar la gestión del cambio en la transformación del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido a Universidad Politécnica Territorial a fin de propiciar la transición eficiente hacia un nuevo modelo Universitario. Se realizó, por una parte, a través de la constatación de los factores estratégicos de la gerencia IUTE y los de la UPTM “KR”, con el fin de determinar las diferencias importantes entre ambos. Esta investigación se apoyó en aspectos metodológicos de tipo exploratoria, descriptiva, con un diseño no experimental cuantitativa, transeccional, pues se recolectaron datos en un tiempo único a través de encuesta y de tipo cualitativo, con perspectiva crítica e explicativa de estos resultados. A partir de estos resultados obtenidos sirvió de base para una posible aproximación a los modelos de cambio existentes, a través de las ventajas y desventajas de los mismos, a fin de establecer indicadores a los administradores para realizar una gestión del cambio que viabilice su transformación

Palabras claves: Universidades Politécnicas Territoriales, Institutos Universitarios Tecnológicos, desarrollo organizacional, modelo de gestión del cambio, gestión del cambio organizacional.

INTRODUCCION

En la actualidad, las organizaciones requieren adaptarse a la dinámica de cambios producidos por llamada Globalización, a la par de un acelerado crecimiento de la población mundial y la innovación tecnológica, junto a otros aspectos económicos y sociales que inciden en la gestión de las organizaciones educativas, empresariales y sociales en general. En medio de una sociedad cada vez más compleja e incierta, ello contribuye a producir un patrón conductual distinto, cuya adaptación precisa establecer en la gestión del cambio, los reajustes pertinentes en lo interno de la organización, como una necesidad de impulsar, afrontar y asumir los retos y desafíos del siglo XXI.

Por su parte, Venezuela no escapa de esa realidad. De esa manera, con base en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV), aprobada en 1999, el país ha experimentado significativos cambios en procesos de carácter políticos, económicos, sociales, culturales, tecnológicos, junto con la aprobación por parte del Ejecutivo, de una serie de leyes orgánicas, normativas y reglamentos, lo cual ha incidido para realizar los cambios necesarios en el ámbito universitario en un contexto local, regional, nacional e internacional, a partir de la transformación de los Institutos Universitarios Tecnológicos (IUT) en Universidades Politécnicas Territoriales (UPT).

Para ello, las mencionadas organizaciones universitarias han seguido sus pautas e implementado ciertos ajustes, entre los cuales se encuentran una nueva misión, visión, valores, filosofía y estructura organizacional, basada en directrices establecidas emanadas del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria Ciencia y Tecnología, quien funge como órgano rector y administrador de estas casas de estudio.

En virtud de ello, la presente investigación se realizó con el objeto de analizar la gestión del cambio en la transformación de los Institutos

Universitarios Tecnológicos (IUT) y Colegios Universitarios en Universidades Politécnicas Territoriales, como instituciones integrantes del sistema de educación superior venezolano, partiendo de sus fundamentos filosóficos y axiológicos, así como de su operatividad en la gestión del cambio en la anunciada transformación universitaria.

Sin embargo, como investigación de campo, se ha tomado como estudio a la Universidad Politécnica Territorial de Mérida "Kléber Ramírez" UPTM "KR", tomando en cuenta el amplio espectro de instituciones de ese tipo existentes en todo el territorio venezolano, lo cual sería objeto para futuras investigaciones de carácter comparativo y análisis de situaciones más amplio y exhaustivo.

Sobre la base de el objeto de estudio, se contrastarán los factores estratégicos gerenciales con el cual operaba antes el IUTE, con respecto a los planteados para regirse la UPTM "KR", así como también, se evaluarán en el personal administrativo y docente, los elementos como: conciencia de cambio, (personal consciente de la transformación), deseo (deseo de cambiar en función del nivel de conciencia), conocimiento (como cambiar y disposición de cambio), capacidad (habilidades de cambio y compromiso) y finalmente el refuerzo (mantenimiento y capacitación).

Para el logro de tal objetivo, el trabajo expositivo se ha estructurado en cinco capítulos fundamentales. En el primer capítulo, se establecerán los aspectos generales, tales como el planteamiento del problema, objetivos, justificación así como el alcance de la investigación. En el segundo, se expondrán las bases teóricas sobre las cuales se fundamentan una parte sobre los factores estratégicos de la gerencia del IUTE y de la gerencia de la UPTM "KR", así mismo, son de especial interés las nociones de: desarrollo organizacional, cambio organizacional, modelos de gestión de cambios y sus bases legales. En el tercer capítulo, se abordarán los aspectos metodológicos de tipo comparativo con un enfoque documental descriptivo y de campo no experimental. Seguidamente, en el cuarto capítulo se expondrá

el análisis de los resultados a través de un cuadro de contrastación del modelo gerencial IUTE y la UPTM "KR", así como también los resultados obtenidos de la encuesta de acuerdo a la gestión del cambio, la cual fue aplicada al personal docente y administrativo.

Finalmente, se esbozarán algunas conclusiones y recomendaciones pertinentes a la investigación, las cuales se desprenden tanto de los objetivos planteados como de los resultados obtenidos, con el fin de aportar estudios dirigidos a reflexionar y dar instrumentos que viabilicen el proceso de transformación universitaria en marcha en todo el sistema de educación superior venezolano.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los inicios del siglo XXI, las sociedades influidas por el fenómeno de la Globalización han dado cambios vertiginosos en todos los ámbitos de la actividad humana. En Venezuela, como en el resto del mundo, específicamente en el ámbito de la educación universitaria, se ha intentado impulsar cambios en las políticas educativas del Estado, iniciado desde la aprobación, en 1999, de la nueva Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (CRBV), y en yuxtaposición de ella, la Ley Orgánica de Educación, así como en base a los planes nacionales de la nación, por parte de quienes administran el Estado Venezolano.

Sin embargo, dichos cambios no obedecen sólo a una determinada política del gobierno de turno, como ente administrador del Estado, sino que se inscribe dentro de unas directrices de la Organización de las Naciones Unidas (O.N.U.) y, más específicamente, del órgano designado para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el cual declaró en la Convención de París, en 1998, entre los temas relacionados con la visión, misión y funciones de la educación superior, en el artículo 9 literal (a), lo siguiente:

En un mundo rápido, se percibe la necesidad de una nueva visión y un nuevo modelo de enseñanza superior, que deberá estar centrada en reformas en profundidad así como la renovación de los contenidos métodos, prácticas y medios de transmisión del saber que han de basarse en nuevos tipos de vínculos y de colaboración con la comunidad y con los más amplios sectores de la sociedad. (p. 3)

Por su parte, el Centro Regional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRESALC) también se ha manifestado a favor de una concepción universitaria que promueva cambios:

Su misión fundamental es contribuir al desarrollo y transformación de la educación terciaria afianzando un programa de trabajo que, entre otros propósitos, procure constituirse en instrumento para apoyar la gestión del cambio y las transformaciones a fin de que la educación superior de la región sea promotora eficaz de una cultura de paz que permita hacer viable -en una era de **mundialización**- el desarrollo humano sostenible, basado en la justicia, la equidad, la libertad, la solidaridad, la democracia y el respeto de los derechos humanos (Subrayado de la autora). (p.1)

En base a tal realidad, que implica nuevos lineamientos para el sector universitario, se estableció la transformación de los Institutos Universitarios Tecnológicos y Colegios Universitarios en Universidades Politécnicas Territoriales. Es así, como el Instituto Universitario Tecnológico de Ejido, junto a sus sedes ubicado en Ejido, Bailadores, Tovar, Tucani, El Vigía, El Paramo, Santa Juana y Santa Lucía, específicamente en el estado Mérida como parte de un sub-sistema de 20 instituciones que existen a nivel nacional con dichas características se hizo oficial la transformación según Gaceta Oficial 39.902. Decreto 8806 de fecha 13-04-2012., en convertirse en Universidad Politécnica Territorial de Mérida “Kléber Ramírez”, (UPTM “KR”). (Ver anexo 1)

Esta decisión determinó la necesidad de establecer cambios fundamentados en la emergente Universidad Politécnica, ajustados a las nuevas políticas del Estado en la transformación educativa superior, supeditada a los lineamientos emanados del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria Ciencia y Tecnología como ente rector y administrador de las universidades. En este sentido, por parte de las autoridades, plantearon una nueva estructura organizacional, filosofía, misión, visión, y los valores para estas instituciones educativas, introduciendo

de esta manera, cambios importantes para los cuales requieren asumir y establecer una gestión de cambio que propicie la transformación a UPTM “KR”.

No obstante, la gestión del cambio es una labor muy compleja, pues el cambio en sí, es un proceso continuo y de forma permanente, incesantemente, por tanto, surgen imprevistos o fuerzas que obliguen a adaptarse a su propia dinámica. En términos metodológicos, existen diversas formas de implementarlo, pudiendo ser exitoso en un espacio y tiempo determinado y otro contexto puede no serlo, para otras organizaciones que operan en diferentes situaciones y en un momento distinto. La gestión del cambio implica, efectivamente, detectar tendencias y preparar a las personas para realizar los ajustes necesarios y abordar los problemas que puedan surgir en el curso de su implementación. Cuando la gestión del cambio es efectiva, se comprenden los posibles efectos sobre las personas y se gestiona la resistencia al nuevo entorno.

A esta realidad no escapa la UPTM “KR”, siendo necesario precisar si el principal objetivo de la gestión de cambio, el cual consiste en una evaluación y planificación del proceso de cambio de manera de asegurar que se haga de la forma más eficiente, sigue los procedimientos establecidos y, a su vez, certifica en todo momento, el compromiso con el logro de los nuevos objetivos planteados, para luego, determinar y evaluar si los mismos se están cumpliendo dentro de la organización.

Tal como sostiene Cummings (2007), todo cambio transformacional, requiere de transformaciones radicales de cómo los empleados perciben, piensan y comparten el trabajo. Busca, ante todo, modificar las suposiciones respecto a su funcionamiento y a la manera de relacionarse con el entorno. Nada de ello se logra si no se replantean los fundamentos filosóficos y epistemológicos, así como los valores de la empresa, así como las numerosas estructuras y esquemas que moldean la conducta de los empleados. Por tanto, no solo la magnitud del reto es mayor, sino que el

cambio modifica radicalmente la naturaleza cualitativa de la empresa (p. 480).

En tal sentido, en el proceso de transformación organizacional, requerida ahora en la nueva Universidad convertida en UPTM "KR", se adoptó una nueva visión, misión, valores, filosofía y estructura organizacional de la institución. En tal sentido, era necesario que estos elementos gerenciales fuesen contrastados con las directrices anteriores del IUTE pues de esta manera, se podrían determinar las diferencias derivadas de ambos modelos gerenciales ante los cambios planteados.

Ante estas consideraciones, la gerencia en la referida institución universitaria, encargada de realizar una efectiva gestión del cambio, durante dicho proceso de transformación, debería considerar los siguientes aspectos: a) la conciencia de cambio, (personal consiente de la transformación), b) deseo (deseo de cambiar en función del nivel de conciencia), c) conocimiento (como cambiar disposición de cambio), d) capacidad: Habilidades de cambio y compromiso) y e) finalmente el refuerzo: mantenimiento, capacitación.

Estos elementos inmersos en la gestión del cambio, están relacionados con cómo se ha direccionado los cambios en el personal docente y administrativo que labora en la organización, de forma de crear habilidades e identificación a los nuevos procesos de manera de evitar la incidencia negativa en la viabilidad del proyecto y consecuencias que pueden impedir y obstaculizar el funcionamiento adecuado del nuevo modelo universitario.

Se trata entonces de conocer, ante todo, las condiciones y características concretas de la UPTM "KR" y, en consecuencia, analizar lo que durante un periodo de dos años, comprendido desde la publicación de la Gaceta (Vid Supra) hasta el presente, a los efectos de medir el modelo de gestión de cambio establecido por la gerencia de la institución universitaria.

Por las razones expuestas, cabe formular las siguientes interrogantes:

¿Existen diferencias resaltantes entre las directrices del modelo gerencial IUTE con respecto al de la UPTM "KR"?

¿Tiene el personal docente y administrativo de la UPTM “KR” conciencia de la necesidad del cambio organizacional planteado?

¿Cuenta el personal docente y administrativo con suficiente conocimiento acerca de cómo hay que cambiar para ser ahora UPTM “KR”?

¿Tiene el personal docente y administrativo nuevas habilidades y comportamientos para hacer que los cambios se desarrollen en la UPTM “KR”?

¿Se han establecido los mecanismos necesarios en el personal docente y administrativo para reforzar el cambio, de manera de estabilizar y mantener la nueva situación ahora como UPTM “KR”?

Las respuestas a estas interrogantes, permiten orientar la investigación e identificar los posibles problemas y deficiencias que la organización pueda enfrentar en la implementación del cambio.

1.1. Objetivos

A. Objetivo General

Analizar la “gestión del cambio” en la transformación del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido a Universidad Politécnica Territorial a fin de propiciar la transición eficiente hacia un nuevo modelo universitario.

B. Objetivos Específicos

1. Comparar los factores estratégicos gerenciales del IUTE y la UPTM “KR”.

2. Determinar si el personal docente y administrativo de la UPTM “KR”, posee conciencia de la necesidad del cambio organizacional existente.

3. Explicar si existe el deseo de apoyar el cambio por parte del personal docente y administrativo en la UPTM “KR”.

4. Establecer si hay conocimiento por parte del personal docente y administrativo acerca de cómo hay que cambiar para ser ahora UPTM "KR".

5. Identificar si se han establecido nuevas habilidades y comportamientos en el personal docente y administrativo, para hacer que la transformación institucional se consolide en la UPTM "KR".

6. Detectar si se han establecido en el personal docente y administrativo los mecanismos para la estabilización y mantenimiento del cambio en la UPTM "KR".

7. Considerar los aciertos teóricos sustentados en los diferentes modelos de gestión del cambio, como una aproximación a la transformación de la UPTM "KR".

1.2. Justificación

La presente investigación adquiere relevancia y pertinencia en los estudios universitarios, pues permite una aproximación a la situación de cómo se encuentra actualmente la UPTM "KR" en el funcionamiento académico - administrativo como parte inmersa dentro del proceso de cambio experimentado en la institución.

Tal indagación es significativa, además, pues se pretende analizar cuáles han sido las posibles evoluciones contempladas en el tiempo durante los dos (2) años, que pasó a ser Universidad, a través del ejercicio del personal académico y administrativos como parte importante en el proceso de transformación institucional. Ello permite al investigador, desarrollar habilidades y destrezas en el mando de una organización, de acuerdo al perfil requerido en el egresado en la Maestría en Administración Mención "Gerencia".

Finalmente, la presente aproximación pretende dar un aporte a las autoridades al frente de la gerencia institucional de la UPTM "KR", a fin de contribuir con los resultados obtenidos por esta investigación si se han

producidos los cambios propuestos desde el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria Ciencia y tecnología (MPPEUCT), a los efectos de ir en concordancia con los lineamientos del Estado.

1.3. Alcance

Dada la complejidad de variables que involucra el sistema de educación superior venezolano, en el cual se inscriben todos los Institutos Universitarios de Tecnología, esta investigación tuvo ámbito de aplicación concreta en la Universidad Politécnica Territorial de Mérida "Kléber Ramírez", con sus sedes Ejido, Bailadores, Tucani, Tovar, Santa Lucía, Paramo, El Vigía y Santa Juana, del estado Mérida. Específicamente, se realizó una investigación documental y descriptiva en la contrastación de dos modelos gerenciales IUTE y UPTM "KR", lo cual se traduce en una nueva visión, misión, objetivos, filosofía, valores y estructura organizacional en todo el andamiaje de las Institución objeto de estudio.

De esta manera, se analizó la gestión del cambio instituido por las autoridades como responsables en la toma de decisiones en dicha Universidad, para dar cumplimiento a lo emanado por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria Ciencia y Tecnología como ente rector de las Universidades. En dicho análisis se incluyó al personal docente y administrativo como parte involucrada directamente en dicho proceso, quienes tienen la tarea de llevar a cabo y aportar ideas y planes de acción en tal proceso de cambio.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

A continuación se establecerá el marco teórico básico de la investigación desarrollada, tomando en cuenta sus antecedentes en la producción científico-social, sus aportes desde el campo de la Teoría de la Administración Operacional, Teoría del Desarrollo Organizacional, Teoría del Cambio Organizacional y Teoría General de Sistemas, como enfoques teóricos pertinentes para la comprensión del tema objeto de estudio.

2.1 Antecedentes de la investigación

En la revisión de fuentes sobre el tema, en particular sobre gestión del cambio ante la transformación universitaria se encontraron algunos trabajos de interés para la investigación planteada. Sin embargo, es preciso señalar que sobre el tema concreto relativo a la UPTM "KR", es evidente la absoluta inexistencia de estudios anteriores.

En su libro "Gerencia Educacional para la Calidad, Couso (2009) se planteó establecer la construcción de un modelo teórico de gerencia educacional universitaria, para avanzar hacia una calidad progresiva de la educación superior, a partir de tres dimensiones: 1) Organizacional, el cual destaca la formación de equipos de trabajos, 2) la proximidad y la comunicación, aspectos de las organizaciones y 3) el enfoque del Empowerment. (Senge, 2002, citado por Couso, 2010, p.13). La metodología empleada por la investigadora estuvo basada en una investigación documental descriptiva con un enfoque epistemológico cualitativo, centrado

en la hermenéutica-crítica, utilizando como método de hallazgo la semiótica, la intencionalidad del lenguaje dentro del contexto, el método dentro del abordaje, a partir del análisis del lenguaje, considerando documentos y discursos de actores sociales vinculados a la gerencia educativa universitaria.

En su investigación, la mencionada autora utilizó como fuente de información recursos digitales y hemerográficas y el lenguaje como instrumento idóneo para describir las concepciones de acuerdo al enfoque teórico de Ricoeur y Echeverría (citado por Couso, 2010, p.13). Las unidades de análisis para el proceso de triangulación, se centran en documentos de políticas de Estado, enfoques teóricos y discursos de actores sociales.

Por su parte, García (2002) elaboró una investigación titulada "Análisis de situación y lineamientos de estrategias de una política para el desarrollo académico del personal docente y de investigación de la Universidad de los Andes" (ULA). En su disertación, la investigadora planteó la necesidad de hacer un diagnóstico sobre la situación real en la cual se encuentran distintos aspectos relacionados con la política de desarrollo académico del personal docente y de investigación, a fin de establecer lineamientos estratégicos en la dirección de una política para el desarrollo académico, en cuanto a su ingreso y permanencia como profesores activos y jubilados.

Las técnicas empleadas por la investigadora fueron: a) la organización de una base de datos, suministrada por diferentes unidades académicas y administrativas con responsabilidades dentro de la ULA; b) la técnica de cuestionario aplicada a agentes decisores de la política de desarrollo académico. Los resultados obtenidos de esta investigación, fue orientar la misión de la universidad hacia una serie de estrategias, dirigidas hacia una política integral de desarrollo académico.

Al considerar la investigación de García, se puede establecer una estrecha relación con la propuesta aquí planteada, pues con el cambio a

Universidad se ha propuesto una nueva visión, misión y objetivos institucionales, los cuales se orientan a la necesidad de realizar un diagnóstico de la situación existente, a fin de determinar cuáles serían las estrategias necesarias, para lograr la integración del docente ante estos cambios de modalidad académica y, en ese sentido, establecer cuáles son los pasos y decisiones a tomar en el cumplimiento exigido por el nuevo modelo universitario.

Por otra parte, Santacruz (2007) elaboró una investigación denominada “El análisis ocupacional como estrategia de cambio en las organizaciones”, donde la investigadora formuló una propuesta para promover cambios significativos y trascendentes en las organizaciones de trabajo; un proceso de cambio que involucre tanto a la estructura como los actores de la organización.

A diferencia del uso común del Análisis Ocupacional (AO) para estudiar el comportamiento individual en una ocupación determinada, en este estudio se plantea el AO como estrategia de cambio, con visión estratégica y una concepción participativa del individuo en la organización. Esto implícitamente cuestiona lo que ha sido la concepción tradicional de trabajo y las relaciones entre la estructura y organización laboral, por una parte, y el desempeño individual, por la otra. Esto significa el reto de un cambio de paradigma, pues rescata la importancia del trabajador como actor de los cambios.

En relación con el trabajo anterior, se puede establecer una estrecha relación con la investigación aquí planteada, pues, con el cambio a Universidad es importante analizar la gestión del cambio que se está desarrollando a través de los resultados arrojados por la encuesta a aplicar al personal docente y administrativo de la UPTM “KR” como actor involucrado en dicho proceso para determinar la situación actual que vive esta Universidad.

Asimismo, Monagas (2006) realizó una investigación denominada “La gerencia universitaria ante el cambio institucional”, donde el autor refiere a la

complejidad que envuelve al significado de gerencia, no es menos interesante intentar revisar sus consideraciones e implicaciones no solo a partir de la situación específica que representa la Universidad en tanto institución movilizadora sobre la intelectualidad y, por tanto, la administración del conocimiento en términos del intenso proceso filosófico, ontológico y deontológico de búsqueda de la verdad. También, con base en la estructura funcional desde la cual se pretende ordenar procesos académicos que comprometen la formación profesional, a lo interno, y la capacidad de coadyuvar a la orientación de problemas nacionales que tienen incidencia sobre el desarrollo regional y nacional, a lo externo.

Esta doble condición institucional, destaca la particular razón que esgrime la gerencia (universitaria) toda vez que, como modelo o pauta de gestión soportada por las habilidades personales y las oportunidades del entorno para alcanzar los mayores objetivos institucionales, se desenvuelve en un ámbito cuya producción social se gesta en medio de múltiples criterios de eficacia, muchas racionalidades y distintas autorreferencias explicativas sobre cuál es la Universidad.

Dicho trabajo guarda relación estrecha con la investigación pues el autor refiere la importancia y trascendencia que tiene una institución universitaria a través de la gestión de la gerencia. En este sentido, el cambio como parte en la transformación del IUTE a UPTM "KR" ha modificado su estructura funcional y filosofía el cual tiene incidencia directa en la formación del profesional que egresa y es a través del personal docente, quien funge la función preponderante de realizar estos cambios.

Desde una perspectiva más enfocada en lo empresarial, Torcat (2008) elaboró una investigación denominada "Gestión del Cambio en las empresas manufactureras, Zona Industrial Ciudad Guayana". En su investigación, el autor realizó una tesis doctoral centrada en elaborar un modelo estratégico de gestión de cambio organizacional orientada al mejoramiento y desarrollo

de las empresas manufactureras de la región de Guayana en correspondencia con sus condiciones y necesidades específicas.

La metodología empleada por el autor partió de una lógica de trabajo científico que consistió, primeramente, en una amplia revisión bibliográfica y su evaluación crítica con el objetivo de situar el estado del arte en la temática a abordar. En segundo lugar, se aplicaron y procesaron encuestas, se desarrollaron entrevistas y reuniones de confrontación con el personal directivo de las empresas estudiadas y especialistas en el tema en la región con el fin de caracterizar la dimensión del reto que enfrentan las empresas en su proceso de transformación.

Por último, se procedió al diseño de la propuesta metodológica, que incluye un modelo conceptual de implementación y gestión de cambio planificado y las fases y procesos asociados al mismo, así como determinar los fundamentos y condiciones específicas de su aplicabilidad.

En ese mismo ámbito, Pizarro Donoso (2013) realizó una investigación en torno a un “Modelo de gestión de cambio organizacional para procesos de estandarización de nuevas prácticas en empresas mineras”, basado en la metodología de gestión de Kotter en sus 8 pilares para el cambio organizacional, aplicada a una empresa minera en Chile, la BHP Billiton, en cuyo estudio se resalta como conceptos claves la simplicidad y la estandarización para el éxito en el cambio. Además, traducir los resultados de una implementación de gestión del cambio real y llevarlo a un modelo estándar en el cual se contrasten las dimensiones teóricas y empíricas para generar una guía que sirva a cualquier empresa minera.

Dicho estudio, aunque aplicado a un ámbito netamente empresarial, sin embargo, aporta conclusiones y reflexiones necesarias para la comprensión de procesos de cambio aplicados a la educación universitaria, considerando que en todo proceso de cambio existen, además, dos factores claves para saber llevar cualquier nuevo proceso: disciplina operacional y enfoque de procesos, conscientes de que un proceso de cambio está instalado cuando la

gente lo integre por completo en sus funciones y lo haga parte de su trabajo. (Pizarro Donoso, S., 2013: 71)

En su tesis doctoral "Un Modelo Explicativo de Cambio Organizacional", Romeo Delgado (1999) elaboró una investigación enfocada, en esencia, en la gestión del cambio en las organizaciones. En la actualidad, la mayoría de expertos coinciden en señalar que nos hallamos ante una serie de factores que exigen una adaptación continua de las organizaciones a un entorno cambiante. De entre aquellos factores destacamos: el cambio tecnológico, la universalización de los mercados, la aceleración de los cambios.

Para el mencionado investigador el cambio es un fenómeno globalizador y en sus aspectos más complejos, influyen en el cambio de cultura organizacional, consideramos oportuno establecer el cambio a un nivel individual. Tal decisión sugiere que, en última instancia, es el sujeto el que ha de desarrollar las conductas requeridas por el cambio, por lo que el éxito del mismo está condicionado a que este lo desarrolle por convencimiento personal, y no respondiendo a un mandato de la organización.

Igualmente, García López (2010) realizó una investigación denominada "La administración del Cambio Organizacional en el Sistema de Gestión de la Calidad de la Agencia Aduanal Grupo en el Comercio Exterior S. R.L. de C.V", cuyo objetivo fue proponer un modelo de Administración del Cambio Organizacional en la Agencia Aduanal, que permitiera realizar un cambio organizacional efectivo para lograr la efectividad de un sistema de calidad, que logre mejorar los resultados cuantitativos y cualitativos. Así mismo, este modelo puede ser utilizado en la realización de otro tipo de cambio de organización, independiente de un sistema de calidad, con el fin de ser un modelo a seguir en la implementación de cambios organizacionales.

Las investigaciones anteriores, si bien no abordan de manera directa la temática aquí planteada, si guardan relación con el problema de la gestión del cambio en las organizaciones, las cuales sirven como antecedentes, pues en algunas resalta la importancia de la concepción participativa del

individuo en la organización y, en la otra, la condición institucional, que destaca la particular razón que esgrime la gerencia (universitaria) para gestionar el cambio. Y es a través de los diferentes modelos de gestión de cambio existentes, donde se puede apreciar en dichas investigaciones, cómo los autores refieren pueden ser utilizados como pauta para el proceso de gestión en la empresas, además soportada por las habilidades personales del entorno para alcanzar los mayores objetivos institucionales y adaptarlos a las organizaciones.

2.2 Bases Teóricas

Para el desarrollo de este capítulo se realizaron las diferentes referencias teóricas que sirven de base para los temas abordados en la investigación, en cuanto a, cambio organizacional, agentes del cambio ,gestión del cambio, modelos de gestión del cambio organizacional, desarrollo organizacional, así como aspectos relacionadas con las bases legales.

2.2.1. Cambio Organizacional

De acuerdo a Zimmermann (2000) indica que cambio organizacional afecta de manera directa las raíces biográficas y emocionales y la carrera profesional de las personas involucradas, de su identidad individual y su posición social. Podemos plasmar un cambio a fondo como proceso de aprendizaje organizacional que aspira cambiar tanto actitudes, valores de los individuos, como procesos y estructuras organizacionales (p 73,74).

Un cambio organizacional a fondo es un terremoto para las actitudes – los juicios de valor y las opiniones que se traducen en patrones de comportamiento. Estas actitudes frenan o impulsan al cambio; y en el curso del cambio organizacional se modifican. (p 84)

Un cambio organizacional significa implícitamente un cambio en la cultura organizacional. En el curso del cambio es evidente que cambiamos la cultura organizacional a través de nuevas estrategias, de la implementación de nueva repartición de tareas y responsabilidades, de nuevos métodos de trabajo (p 103).

Anderson (1996) tiene el termino de cambio es cuando afecta de una forma significativa un comportamiento establecido como consecuencia de un proceso inevitable dentro de la naturaleza que involucra el dar paso de una situación a otra completamente diferente.

Para Chiavenato (2008) el cambio constituye el tránsito de un estado a otro. En otras palabras, podríamos considerar es la transición de una institución a otra. El cambio representa siempre transformaciones, alteración, modificación, perturbación, interrupción, fractura o ruptura. Este proceso se encuentra presente en todas partes: países, organizaciones, tecnología, ciudades, individuos, colectivos, productos y servicios.

Todo cambio implica nuevos caminos, nuevas estrategias, nuevas soluciones. Significa una transformación que puede ser gradual y constante, rápida e impactante, una cuestión de velocidad y profundidad. Todo cambio conlleva a algo con cualidades diferentes. Rompe el estado de equilibrio de una situación anterior y lo sustituye por una provisionalidad, desequilibrio, inestabilidad, tensión e incomodidad, mientras transita a otro estado.

En las empresas, los cambios ocurren a cada instante. Por fuera los clientes alteran sus hábitos de compra y de preferencia, los proveedores modifican las características y los precios de las materias primas, los prestadores de servicios imponen otras condiciones y esquemas de trabajo, los competidores aplican nuevas estrategias, productos y servicios, los sindicatos piden más reivindicaciones, el gobierno alter las leyes y los impuestos, y eso no acaba nunca. Al interior, los procesos necesitan mejoras, se sustituyen maquinarias y equipos, se alteran las materias primas, mejoran los patrones de calidad, las personas precisan adquirir conocimientos,

habilidades y competencias, los productores/servicios se desarrollan y perfeccionan, las estrategias se afinan, y eso también es eterno. Así como toda empresa está sujeta a numerosos factores externos e internos sujetos a transformaciones continuas e incesantes. (pp. 9-10)

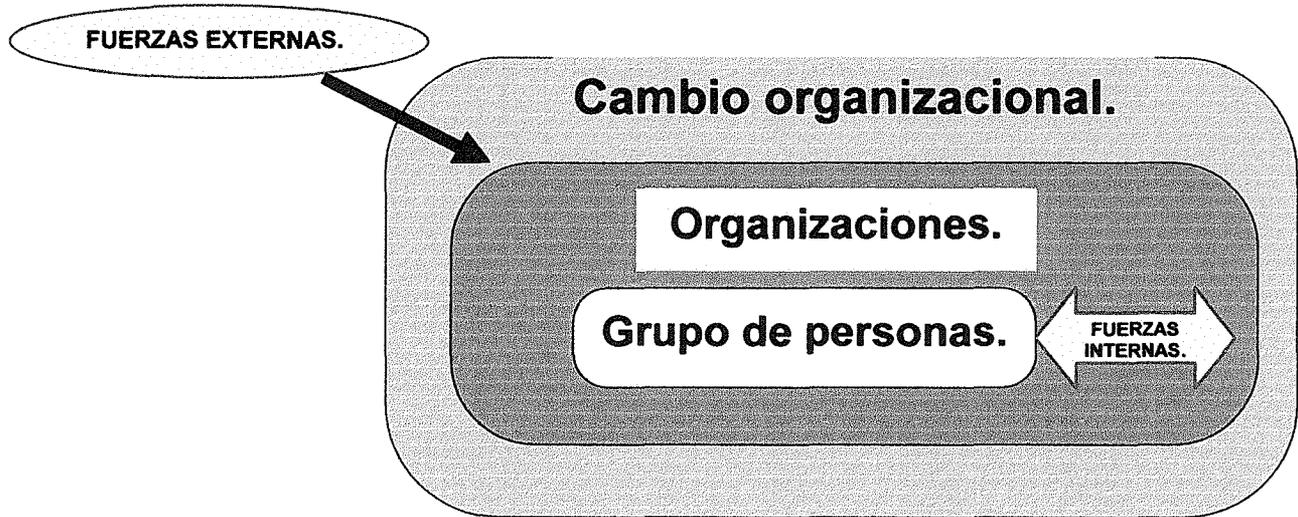
Aguilar, Pereira y Alcázar (2006) definen el Cambio Organizacional como la "capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio interno o externo, mediante el aprendizaje" (p. 35). También puede definirse como un conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Según Robbins y Decenzo (2004), cambio es una modificación en el entorno, la estructura, la tecnología o el personal de la organización. Para las organizaciones el cambio es una realidad propiciada por diversos factores entre los que se encuentran:

Las fuerzas externas que crean la necesidad de cambiar el cual proviene de varios orígenes o razones como nuevos competidores, las leyes y reglamentos del gobierno también impulsan el cambio, la tecnología también crea una necesidad de cambiar, los cambios económicos que afectan a casi todas las organizaciones. Además de las fuerza externas que acabamos de mencionar se encuentran:

Las fuerzas internas que también pueden estimular la necesidad del cambio. Estas fuerzas suelen tener su origen, principalmente, en las operaciones internas de la organización o en las repercusiones de los cambios externos. (pp. 231-232). (Ver figura 1)

**Figura 1. Interacción de las Fuerzas
Cambio Organizacional**



Fuente: Judith Colina, 2014.

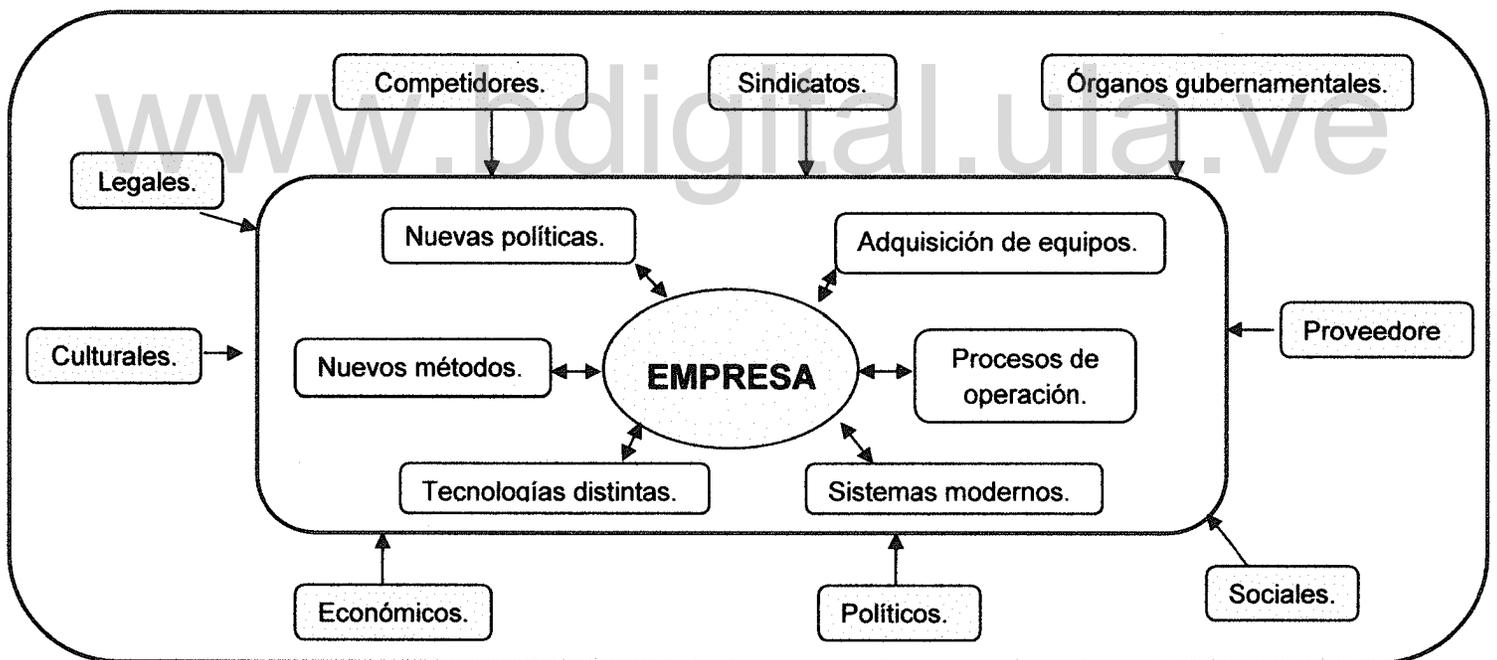
En ese orden de ideas, el cambio comienza con la aparición de fuerzas que provienen de alguna parte de la Organización y pueden ser externos o internos.

Externos: En el ambiente general (macroambiente), el más amplio, las condiciones tecnológicas, económicas, políticas, sociales, culturales y legales afectan a la empresa. En el ambiente de tarea (microambiente), el más próximo a cada empresa, están los clientes, proveedores, competidores y agentes reguladores que también plantean desafíos. Las alteraciones de esos elementos del entorno sin duda provocan profundas influencias y cambios en las empresas, como los proveedores, clientes, competencias y agencias reguladoras (como sindicatos, órganos gubernamentales de

fiscalización y control, etc.) son los elementos ambientales más próximos e inmediatos en las empresas.

Todas esas fuerzas externas forman un complicado campo dinámico de fuerzas que se cruzan y se interrelacionan, chocan y se anulan, se unen y se multiplican para integrar una extraña sinergia de efectos y resultados sorprendentes. Son fuerzas del ambiente externo que poseen un enorme poder de cambio, pues las empresas tienen poco control sobre ellas. En consecuencia, cualquier fenómeno que venga a interferir o a modificar el ambiente afectará también las operaciones de la empresa, y provocará alguna forma de presión para el cambio. (Ver figura 2)

Figura 2. Principales factores externos e internos del cambio.



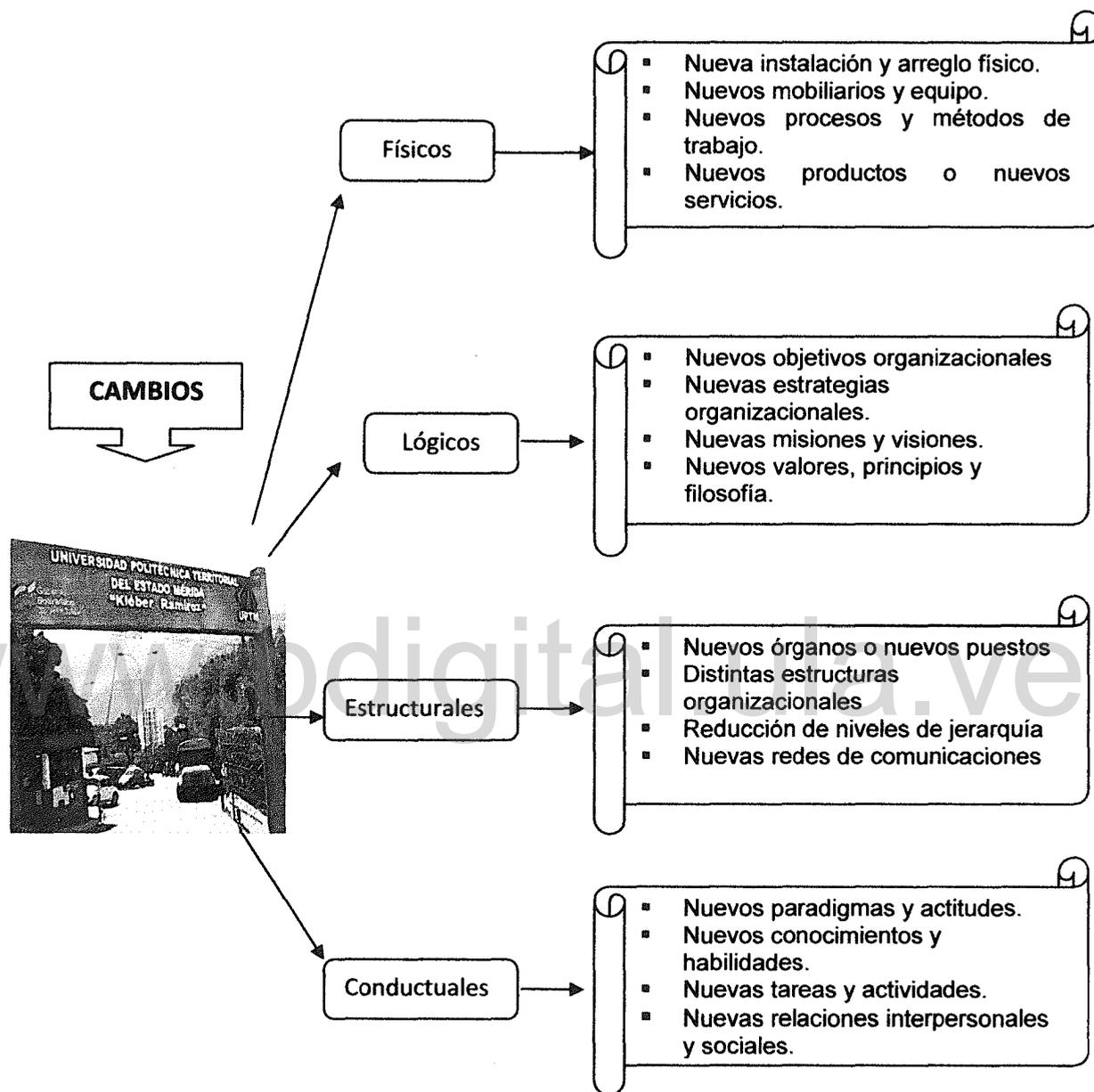
Fuente: Judith Colina, 2014.

Internos: Las empresas sufren presiones internas que provocan cambios, los nuevos objetivos organizacionales, las nuevas políticas gerenciales, las distintas tecnologías, la adquisición de equipos y sistemas modernos, los nuevos métodos y procesos de operación, productos derivados, bienes y servicios, representan saltos significativos en los resultados de las empresas, los cuales causan cambios en varios departamentos o en toda la organización y, en consecuencia, provocan alteraciones en el comportamiento de las personas, en sus expectativas y actitudes. Y todo cambio físico- como nuevas tecnologías, instalaciones, equipos o ubicaciones---conlleva inevitablemente alteraciones y transformaciones en su interior.

Por esos factores, las empresas enfrentan todo el tiempo una multiplicidad de exigencias para hacer las cosas de manera distinta. Estos cambios se clasifican en físicos, lógicos, estructurales y conductuales como se aprecia en (pp. 12-14). (Ver figura 3).

www.bdigital.ula.ve

Figura 3. Los cuatro tipos de cambios en la organización



Fuente: Judith Colina, 2014

En función de tales consideraciones teóricas, se podría afirmar que el proceso de transformación de los IUTs a UPTs, viene dado por la interacción de influjos, de fuerzas externas o de algunas partes de la organización y pueden ser denominados también como factores exógenos a la misma, por

condiciones legales, en este caso, producto de directrices emanadas específicamente por el Ministerio del Poder Popular para Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología a través de gaceta oficial con sus directrices de cambio. Así como también esos factores externos inciden directamente en presiones a lo interno de la nueva Universidad los cuales causan cambios en toda la institución en sus nuevos objetivos y por ende en todos sus procesos y, en consecuencia, provocan alteraciones en el comportamiento en las funciones del personal que labora en la misma, en sus expectativas y actitudes.

2.2.2. Agentes del cambio

Robbins (1999) Los agentes de cambios pueden ser gerentes o no gerentes, empleados de la organización o consultores externos así como también lo denomina personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar las actividades de cambio. (p. 629)

Bravo (2009) Considera vital **la administración del cambio**, la responsabilidad social, el análisis de riesgo y un enfoque integrador una estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología (p. 22).

En este sentido el agente de cambio es el administrador del cambio y está en sus funciones, responsabilidades definir las estrategias de la organización y la finalidad específica de cada proyecto en función de las nuevas directrices de la gestión y administración de las organización, tomando como referencia los cambios producido en la transformación, cuya consideración debe tener en cuenta: aplicación amplia de la planificación, una línea muy clara de orientación del futuro y diseño de escenarios posibles (prospectivas), aplicación de amplias formulas de aprendizaje; compartido, con difusión y usos de base de conocimiento, integración con el medio en todo sentido, creatividad y cambio permanente como paradigma predominante. Desde luego lo importante es definir la estrategia de la

organización y la finalidad específica, orientados al desarrollo de fortalezas de las mismas. (p. 59)

Indica el autor también, que el agente de cambio tiene la facultad de la gestión de procesos, el denomina debe considerar una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con las estrategias del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.

La gestión de procesos con base a la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave, por ejemplo tiempo, calidad y costo. Aporta conceptos y técnicas tales como integralidad, compensadores de complejidad, teorías del caos y mejoramiento continuo, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer los procesos, luego abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos, describir, mejorar o rediseñar, entre otras.

De acuerdo a lo establecido por este autor, el agente de cambio es aquel que tiene una gran responsabilidad de administrar, tomando en cuenta que requiere que identifique la visión hacia donde se dirige con el fin que administren adecuadamente el tiempo de los procesos de cambios, a los fines de optimizar las funciones, eliminando las antiguas funciones que se desarrollaron en la anterior organización para pasar a las nuevas requeridas como por ejemplo se suscita en la UPTM "KR", todo ello con el fin de mejorar el desempeño organizacional.

Chiavenato (2008) señala que de la confluencia de factores externos e internos, aplican poderosas presiones sobre la alta administración de las empresas, las cuales se precisan obligadas a reaccionar. Esa intervención en la cúpula hace que las preocupaciones dominantes se vuelquen hacia los problemas internos en la adecuación de la compañía, lo cual conduce a diagnosticar las áreas difíciles, y a localizar y reconocer los problemas específicos que en ella existe. (p. 13)

Para realizar tal diagnóstico y localizar los problemas que pudiesen existir producto de los factores que inciden en el cambio, las organizaciones requieren de agentes de cambios. Un agente de cambio es el elemento interno o externo que crea las condiciones para que ocurra lo que promueve dentro de la empresa. En este sentido puede ser una persona, un grupo, una organización o la propia sociedad. Esos agentes tienen la capacidad de provocar diversos tipos de cambios.

Chiavenato (2008) En este sentido, el éxito de las organizaciones para lograr efectivamente los cambios requeridos, va a depender de la manera de conducir los cambios, entre los que se encuentra acción, cambio, competencia. Por el cual una administración contemporánea se caracteriza por la rapidez, por el reposicionamiento, por la innovación y la creatividad en las soluciones, que deben ser prontas y ágiles (p. 16). Esta agilidad es la que permite realizar las maniobras necesarias para lograr el éxito en el cambio, requiere de actitudes proactivas de cómo alcanzar los objetivos establecidos en el corto, mediano y largo plazo.

En el corto y mediano se desarrolla el proceso de adaptación hasta llegar en un largo plazo al proceso de consolidación del cambio, el cual radica en crear una cultura organizacional¹ en sus empleados. Por su parte, Gómez y Balkin (2003) afirman que las organizaciones, normalmente, intentan cambiar sus culturas porque éstas suelen impedir o dificultar la consecución de los objetivos. Las fuerzas internas y las del entorno pueden estimular la necesidad de un cambio organizacional. (p. 108). Las fuerzas del entorno ejercen presión sobre la forma en que las instituciones gestionan sus negocios y sus relaciones con los clientes, proveedores y empleados. Entre las fuerzas externas o del ambiente se suelen incluir la

¹ Para estudiosos en el área de administración de empresas y de recursos humanos “la cultura de una organización consiste en patrones explícitos e implícitos de comportamientos adquiridos y transmitidos a través del tiempo, y que constituyen una característica propia de cada empresa. Mediante esa cultura, la compañía impone sus expectativas y normas de conducta a sus miembros y, hasta cierto punto los condiciona de forma socialmente aceptable a sus estándares, creencias, valores, costumbres y prácticas sociales” (Chiavenato, I., 2010: 52)

tecnología, el mercado, los factores políticos, legales y las tendencias sociales.

Tal como se observa en esta investigación, existieron fuerzas externas a los institutos universitarios tecnológicos, cuyo cambio organizacional surgió de las directrices de Ministerio de Educación como ente rector de la educación superior, específicamente en los aspectos políticos emitidos por el gobierno central, así como legales, en base a las Gacetas oficiales establecidas por la Asamblea Nacional, en las cuales se giraron las pautas directas para la transformación de los IUT a UPT.

En esa dirección, esas nuevas instituciones les giro instrucciones a través de la Gaceta 39.902 de fecha 13 de abril 2012 ,específicamente en las Disposiciones Transitorias: Primera, Segunda, Tercera y Cuarta en las que faculta como agentes de cambio a una Comisión Organizadora (Ver anexo 1) para la cual requieren establecer una nueva estructura organizacional con subsistemas de control y de toma decisiones muy diferentes a la establecida por los IUT, con nuevas áreas, cargos, normas, procedimientos, políticas que hacen poseer un destino y objetivos comunes y compartir significados, con el fin de crear mecanismos para un tránsito hacia la nueva institucionalidad.

Las fuerzas internas del cambio provienen de las decisiones que se tomen dentro de la institución. Estas pueden tener su origen en la alta gerencia, denominada en este caso por la Comisión Organizadora quienes ejercerán en forma colegiada la autoridad académica-administrativa de la Universidad, quienes fungirán como agentes de cambio, la cual tendrá la potestad de transmitir de arriba hacia abajo, o bien originarse en los empleados y desplazarse hacia arriba de acuerdo a la jerarquía establecida por la misma. La UPTM "KR" ha determinado para su funcionamiento un nueva estructura organizacional basado en un modelo heterarquico, denominado redes relacionadas para la toma de decisiones en equipo, lo que conlleva a trabajar a sus empleados, docentes, administrativos, obreros y estudiantes de una forma distinta a la cual estaban acostumbrados.

Ahora bien, las autoridades de las UPT enfrentan un desafío en desarrollar un proyecto de Reglamento de Organización y Funcionamiento para establecer un modelo de gestión y para el cual requiere adapte sus programas de formación académica, lo cual implica que se enmiende o modifiquen las normas, reglamentos, políticas, procedimientos para adaptarse a la nueva forma de trabajo como institución educativa, lo que permitirá establecer una nueva plataforma firme de trabajo que viabilice las metas establecidas en un corto, mediano y a largo plazo correspondiente al cambio requerido.

2.2.3. Gestión del Cambio Organizacional

Blejmar (2005) concibe la gestión del cambio organizacional, como un proceso deliberadamente diseñado que mitigue los efectos deseados de este mismo cambio y potencie las posibilidades de crear futuro en las organizaciones, su gente y contexto (p. 30).

De manera que el citado autor considera al cambio como un requerimiento inherente al devenir de las organizaciones en búsqueda de una adaptación activa al desafío de articularse en y con el contexto, con la comunidad de pertinencia y con su propio contexto interno (gente, procesos, culturas, etc.).

De ahí que entendamos la gestión del cambio como un recorrido que interviene sobre las transformaciones a lograr y, al mismo tiempo, cuida, preserva valores, identidades, fortalezas percibidas, como valor por la organización. (p. 30)

La gestión de cambio nace desde la percepción del tipo de quiebre (cambio o transformación) en el cual se encuentra la organización y desde allí su estrategia de intervención de la herramienta a utilizar. En este sentido, el cambio en la organización en juego será exitoso, cuando se logra percibir las principales oportunidades y amenazas enfrentadas por la organización,

producida por las fuerzas externas e internas que provocan los cambios en las empresas.

De acuerdo a Bravo (2009) la gestión del cambio requiere entender la adaptación al cambio la necesaria reacción al interior de la organización como consecuencia de algún cambio en el entorno (p. 214)

Para el autor la gestión del proceso de cambio va a depender de algunos elementos que el líder considerará son: autonomía de las personas, la pasión por el proyecto de cambio que comienza a irradiarla él mismo, flexibilidad para que el sistema se adapte al cambio, autorregulación tal como equilibrios internos y mejoramiento continuo, autorregulación tal como equilibrios internos y mejoramiento continuo.

En la gestión del cambio el liderazgo debería ser ejercido por la dirección superior, en resumen si la función de la jefatura antigua era estar informado, mandar y controlar, hoy el líder integra esfuerzos y capacidades, gestiona y administra interacciones, alinea intereses y promueve el comportamiento ético. (p. 227).

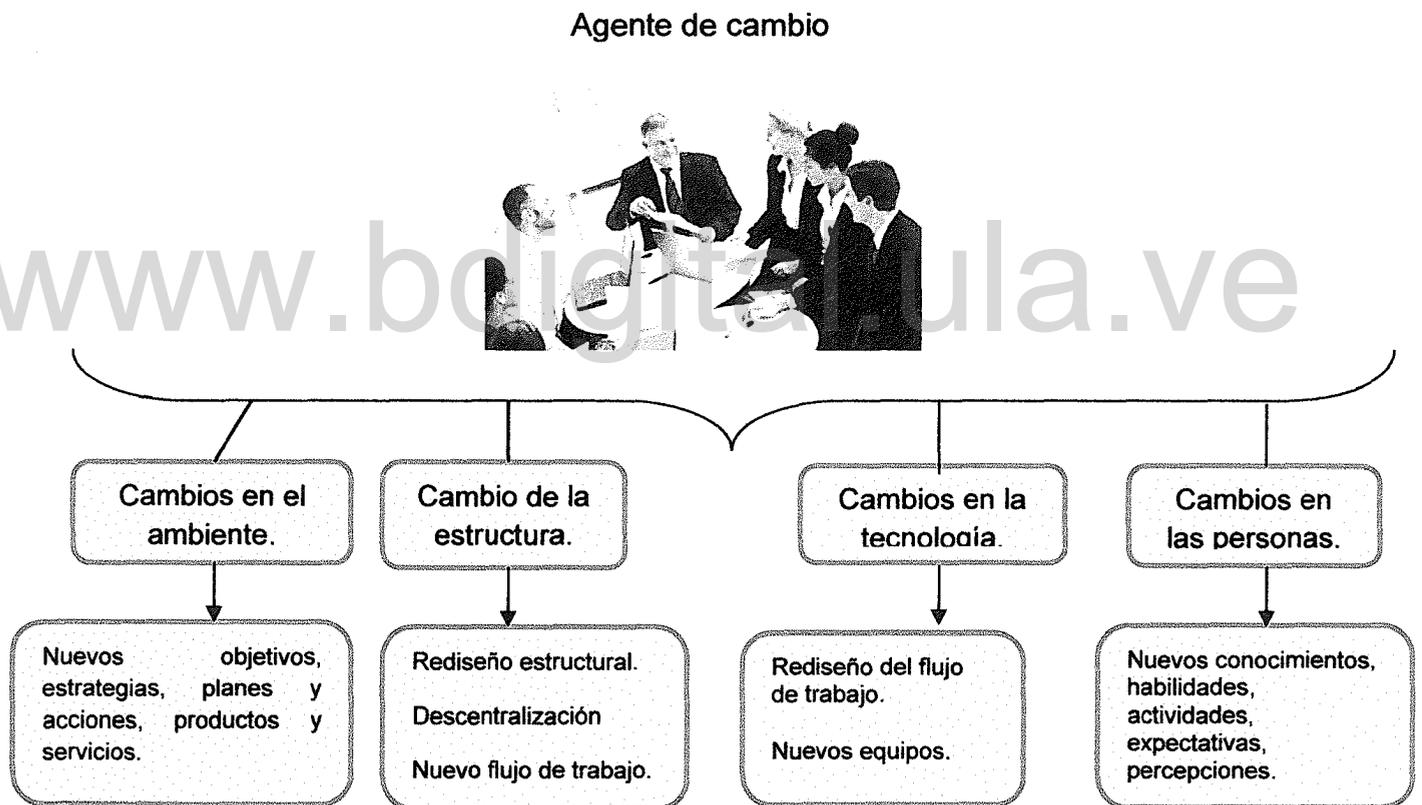
Para Chiavenato (2008) estos factores que enfrentan las empresas por la multiplicidad de exigencias para hacer las cosas distintas se pueden clasificar en físicos, lógicos, estructurales y conductuales, pero para lograr gestionar el cambio es requerido en la misma un agente de cambio, como elemento interno o externo que crea las condiciones para que ocurra y lo promueve dentro de la empresa. En este sentido, puede ser una persona o grupo, una organización o la propia sociedad. Estos agentes tienen la capacidad de provocar diversos tipos de cambios organizacionales. (p. 15)

El éxito reside en la manera de conducir los cambios, de tal manera que en este ámbito empresarial emprender una gestión de cambio organizacional significa juntar esfuerzos y compromisos colectivos alrededor de un liderazgo eficaz para enfrentar un proceso tan importante en la permanencia de la organización. Por ello, es importante contar con un sistema e instrumentos

que viabilicen la gestión del cambio organizacional para enfrentar los retos que deben enfrentar el desafío por el cual ha sido establecido el cambio.

De allí que el agente de cambio debe percibir de manera consiente como gestionar la transformación, conocer los diversos tipos de cambio (ver figura 4). Para ello, debe construir una capacidad para la implantación los nuevos procesos humanos-sociales, tecnológicos y cambios estructurales administrativo para introducir los cambios a la empresa.

Figura 4. Diversos tipos de cambios organizacionales en las empresas



Fuente: Judith Colina, 2014.

La clave de una gestión exitosa está en la comprensión, por parte de la gerencia institucional, en cuanto al proceso de cambio de forma de adaptarlo en función a las modificaciones contempladas, para el cual es requerido con el acompañamiento del agente de cambio y a su vez con cada uno de los

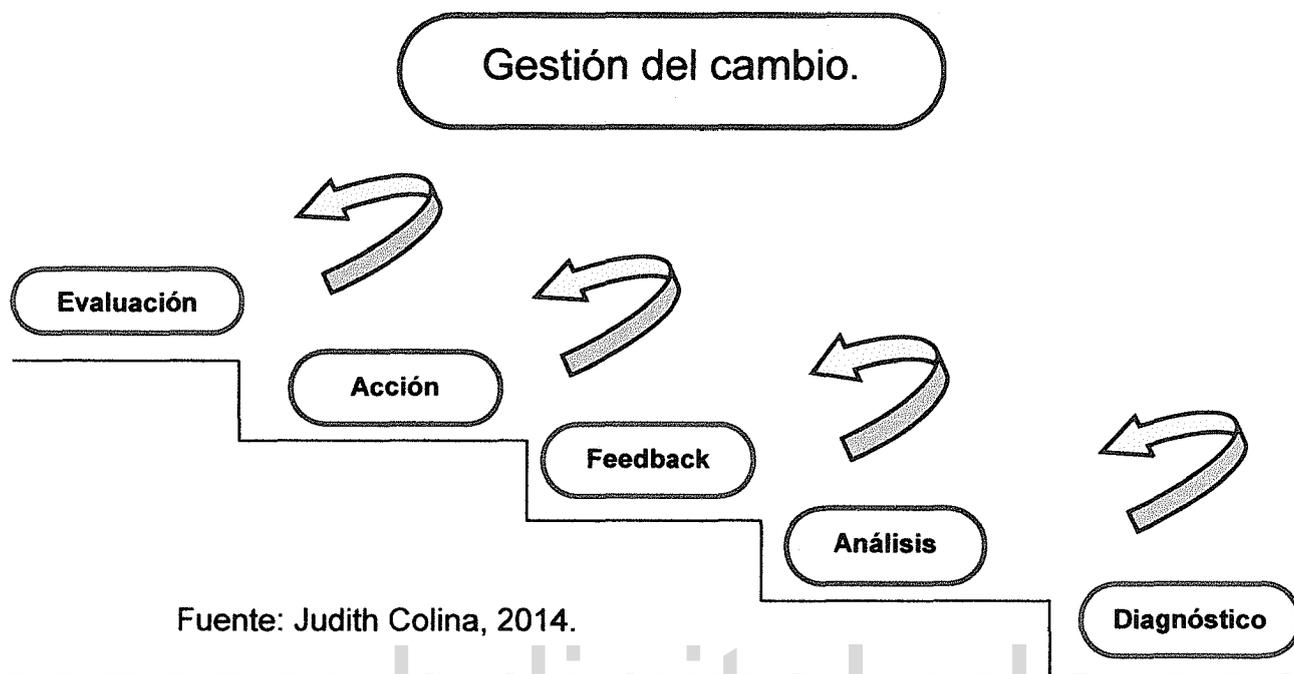
actores involucrados en el cambio o transformación en este proceso que viven las UPTs, concretamente la UPTM “KR”.

Gómez y Balkin (2003: 110) señalan que los cambios en las rutinas de trabajo provocan a corto plazo altos niveles de ansiedad en los empleados, pues estos requieren aprender nuevas formas de hacer su trabajo. Algunas de las razones por las cuales los empleados se resisten al cambio son el interés propio, la falta de confianza en el cambio, no entenderlo con claridad, la incertidumbre, tener diferentes objetivos y perspectivas y poseer una cultura que valora la tradición.

La resistencia al cambio puede representar los intereses legítimos o preocupaciones que deberían considerarse antes de implantar el cambio. En ciertos casos los cambios deberían ser modificados para recoger estos intereses concretos, pues al no comprender bien los cambios pueden provocar consecuencias negativas a la organización.

En el caso del cambio a UPT, al establecer una nueva forma de trabajo, pudiera generar resistencia al cambio pues es necesario conocer cuál ha sido el comportamiento del personal docente y administrativo como partes involucrada en este proceso de transformación. Pues existen elementos de cambio notables que inciden directamente en el cómo trabajaban y la nueva formas de trabajo establecido en función de los objetivos propuestos. Por ello, se hace necesario diagnosticar el nivel de aceptación de acuerdo al cambio establecido para determinar elementos como la resistencia al cambio y el impacto que se esté desarrollando y que pueda afectar el desenvolvimiento adecuado para el cambio de la institución.

Figura 5. Gestión del cambio



Fuente: Judith Colina, 2014.

www.bdigital.ula.ve

En la figura 5 se puede apreciar, que la gestión del cambio debe tener en consideración el diagnóstico como una herramienta clave para conocer qué está pasando, para luego analizarlo, establecer un feedback. Desde ese resultado emplear acciones y hacerle seguimiento a través de la evolución del proceso experimentado en la organización. Para la gerencia, es importante conocer lo que está sucediendo en la organización producto del cambio. Para ello, el diagnóstico puede servir como herramienta de trabajo para suministrar información relevante sobre las estrategias en la implementación del cambio.

Para el manejo del cambio, otro elemento importante a considerar es la incertidumbre, esta se origina por el miedo a lo desconocido y por la falta de información sobre el futuro de la institución lo cual puede traer consecuencias negativas a la misma. La incertidumbre se puede minimizar con un buen diagnóstico de lo que está sucediendo, pues de los resultados

obtenidos la gerencia puede realizar un plan de acción, dirigida a informar sobre los elementos nuevos, con respecto al cambio, a los actores involucrados en este proceso, lo cual incidirá directamente en la nueva cultura organizacional y requerirá de un tiempo prudencial para su ejecución. De esa manera, en la resistencia al cambio, la incertidumbre es un factor que incide directamente en la nueva cultura organizacional requerida para su ideal funcionamiento.

Scout y Jeffe (2000) identifican algunas estrategias básicas indispensables para el cambio dentro de una cultura organizacional asociada a la posibilidad de lograr un ambiente idóneo para una gestión exitosa del cambio en su planificación. Entre estas, se destaca tener una buena razón para hacer el cambio: involucrar a las personas en el cambio: encomendar el proceso a una persona respetada, formar equipos para el proceso de la transición; dar capacitación sobre nuevos valores y comportamientos obtener ayuda de una persona fuera de la organización; establecer símbolos de cambio; así como reconocer y recompensar a las personas.

Ahora bien, según los citados autores, para que todo proceso de cambio logre las condiciones efectivas en la gestión del cambio en ambientes empresariales debe considerar como elementos básicos, el carácter anticipado de los cambios, el involucramiento de las personas, así como el reconocimiento de las acciones efectivas y aprendizaje para reforzar y continuar exitosamente el proceso de cambio.

Las condiciones para lograr una gestión efectiva del cambio se puede resumir en cuatro aspectos básicos:

a) La organización debe estar bajo una presión considerable, externa e interna, o ambas, para cambiar. En la gerencia debe existir la creencia generalizada de la necesidad del cambio: el equipo gerencial se percate de la imposibilidad de continuar manteniendo la empresa bajo las mismas condiciones y comienzan a presentarse esfuerzos para movilizarla.

b) La participación directa y activa de la gerencia es crítica para el éxito del esfuerzo. Esta es una condición verdaderamente imprescindible, pues si carece de la buena disposición de los líderes para guiar la organización, será prácticamente imposible avanzar hacia el cambio.

c) Se debe lograr que participen en el cambio todos los niveles de la organización. No puede centrarse en un área restringida o dejarse en unas cuantas manos la responsabilidad de cambiar a toda una organización, sino en el involucramiento, sea paulatino o simultáneo, debe extenderse a los mandos medios y después a los menores.

d) La experimentación y la innovación son aceptadas como parte del proceso mismo del cambio. Ambas deben parecer naturales, probarse, evaluarse y premiarse en caso de éxito o descartarse si sucede lo contrario. Imbuir un sentido de aceptación para que se pierda el miedo entre los trabajadores y no se rehúyan dichas innovaciones. (p. 51)

Otros autores como Stephen Robbins (1998a: pp. 282-284), intervenciones concentradas en la gente sugiere, cinco grandes acciones: Capacitación en la sensibilidad, retroalimentación de encuestas, consultoría de procesos, integración de equipos y desarrollo entre grupos.

Capacitación en la sensibilidad: Se refiere a un método para cambiar el comportamiento por medio de interacciones grupales no estructuradas. Los miembros se reúnen en un ambiente libre y abierto en el que se analizan ellos mismos así como sus procesos interactivos. El análisis está dirigido sin rigor por científicos de la conducta profesionales. El grupo está orientado a los procesos; los individuos aprenden por la observación y participación y no de lecciones. El profesional da a los participantes la oportunidad de expresar sus ideas, opiniones y actitudes.

Retroalimentación de Encuestas: Una herramienta para evaluar las actitudes que orientan a los miembros de las organizaciones, identificar las discrepancias entre las percepciones de estos y resolverlas en el método de alimentación de encuestas. Todos los miembros de la empresa pueden

participar, pero de importancia crucial es la familia organizacional (gerente de determinada unidad y los empleados que dependen de él. Por lo común todos responden un cuestionario. En general, el cuestionario pregunta las percepciones y actitudes de los empleados acerca de una gama de temas, que incluyen las prácticas de toma de decisiones, la eficacia de la comunicación, la coordinación entre unidades y la satisfacción con la empresa, el puesto, los compañeros y el supervisor inmediato.

Los datos del cuestionario se tabulan con la información relativa a la organización y a la "familia" de cada individuo y se distribuye a los empleados entonces los datos, se convierten en trampolín para identificar problemas y aclarar cuestiones que, quizás, estén creando dificultades a la gente.

Consultoría de procesos: Ninguna empresa funciona a la perfección. Los gerentes suelen pensar en el desempeño de su unidad puede mejorar, pero no son capaces de identificar que puede ser mejorado y cómo. El propósito de la consultoría de los procesos es que un consejero externo ayude al cliente.

El asesor trabaja con el cliente para que juntos diagnostiquen que procesos hay que mejorar. Subrayamos juntos, porque el cliente adquiere la habilidad de analizar los procesos de su unidad que ocurren continuamente mucho después que el asesor se haya ido.

Integración de equipos: Las organizaciones se componen de individuos que trabajan juntos para alcanzar un fin común. Puesto que a menudo se requiere que trabajen en grupos, para que exista un buen desarrollo ha dedicado como consideración atención a la integración de equipos, cuyas técnicas se aplican dentro de los grupos o entre grupos distintos.

Habitualmente, las actividades que comprenden la integración de equipos, incluyen la imposición de metas, el desarrollo de relaciones personales entre los miembros del grupo, el análisis de funciones para

aclarar las de cada uno así como sus responsabilidades y el análisis de los procesos grupales.

Desarrollo entre grupos: Una de las principales áreas del desarrollo organizacional son los conflictos disfuncionales entre grupos. En consecuencia, se han dirigido esfuerzos de cambio en el mejoramiento de las relaciones intergrupales.

El desarrollo entre grupos pretende cambiar las actitudes, los estereotipos y las percepciones que los grupos tienen de uno y otros. Hay varios métodos para mejorar las relaciones entre grupo, pero el más popular destaca la solución de problemas.

Entonces basado en lo expresado por los diferentes autores, pues existen diferentes métodos para realizar una gestión de cambio que sea efectiva, pues para realizarlo es importante establecer un plan de acción, pero no solo basta con saber que está sucediendo dentro de la organización, sino también el cómo hacerlo por parte del agente de cambio. De acuerdo con Gordon (1997: 674), después de haber analizado a través del diagnóstico las fuerzas a favor o en contra del cambio, la persona encargada tendrá que identificar acciones alternativas para cambiar cada una de las fuerzas y, después, tendrá que organizarlas dentro de un plan de acción y entre sus enfoques generales incluye:

- La abundante comunicación con los empleados: La persona responsable del cambio podría programar reuniones regulares de información para todos los empleados afectados por el cambio, con el propósito de detectar deficiencias en la situación existente y de mantener a los empleados informados sobre los cambios.

- Los programas de estudios y capacitación preparan a los trabajadores para sus empleos y los requisitos organizacionales después del cambio.

- La participación de los empleados en la toma de decisiones y otros programas nuevos o forma de realizar las actividades. El agente de cambio también debe considerar y responder a las necesidades de los empleados

individuales, en la medida de lo posible, pues ello ayudará a las personas a desarrollar un interés por el cambio y, al final de cuentas, apoyarlo.

- Las estructuras organizacionales nuevas. Los comités directivos, los equipos de tareas y otras estructuras temporales pueden ayudar a establecer un clima de innovación. La experimentación puede disminuir la tendencia de la organización a conservar el status quo.

- Los cambios de personal. La contratación o las transferencias de personal pueden ayudar a asegurar que los empleados cuenten, tanto con las capacidades como con las actitudes requeridas para la organización modificada.

- Las políticas y los procedimientos nuevos. Las personas se sentirán mejor con el cambio, sobre todo si el cambio es recompensado.

- Los cambios evolutivos en lugar de revolucionarios. En la medida de lo posible, la persona que supervise los cambios debe fomentar que los trabajadores cambien sus situaciones laborales y su desempeño en el trabajo en forma voluntaria y espontánea.

2.2.4. Como elegir la estrategia del cambio

Gordon (1997: 675) sostiene que la elección de una estrategia específica para intervenir en una gestión de cambio, depende de varios criterios: 1) El sistema en la mira; 2) el grupo en la mira; 3) la profundidad de la intervención deseada; 4) la naturaleza de los mecanismos de cambios prescritos; y 5) la experiencia del agente de cambio. Los gerentes y los asesores requieren de mucha capacitación especializada para llegar a ser expertos en la implementación de intervenciones específicas.

(1) El sistema en la mira, las estrategias de la intervención se pueden enfocar hacia sistemas técnicos, sociales, administrativos o estratégicos. En el aspecto técnico se puede resolver ofreciendo a los trabajadores capacitación, en cuanto al sistema social de la organización se podría

resolver aportando mejoras en cuanto a la remuneración, integrar valores organizacionales en el esfuerzo para cambiar, confrontar el poder, la política organizacional y mejorar la comunicación y, en cuanto la efectividad del sistema administrativo, se podría mejorar asegurando que existe una estructura organizacional lógica con respecto al cambio, comunicando la estructura a los miembros de la organización, aclarando las políticas, los procedimientos y las normas, así como manteniendo un sistema sólido para reunir y disminuir la información.

(2) El Grupo en la mira, la elección de un objetivo apropiado para el cambio dependerá de la naturaleza del problema diagnosticado. Las intervenciones se puede enfocar hacia una persona, un rol, un dúo o tríó, un equipo de trabajo, la interacción intergrupales o la organización entera. El análisis de las fuerzas a favor o en contra del cambio también ayuda a detectar el objetivo apropiado.

(3) La profundidad de la intervención. Se debe hacer una evaluación similar de la profundidad de la intervención. Una posición histórica analizaba las estrategias que iban desde la profundas- tocaban aspectos más íntimos y básicos de la persona y su relación con los demás-hasta las superficiales. El nivel más profundo de las intervenciones, que solo se debe usar cuando las estrategias más superficiales no pueden producir un cambio duradero, tratan de aumentar el conocimiento que tienen las personas de sus actitudes, valores y conflictos.

(4) La naturaleza de los mecanismos de cambio. La naturaleza de cambio que se elijan dependerá del problema del diagnóstico y de las fuerzas a favor o en contra del cambio que sea preciso alterar. Los siguientes son una muestra de mecanismos de cambio.

- La retroalimentación de encuesta: Usar encuestas como vía para reunir y proporcionar retroalimentación a los miembros de la organización sobre actitudes y comportamiento y sobre los otros.

- La formación de equipos. Una serie de actividades que ayudan a los miembros del equipo a trabajar juntos de manera más solidaria y productiva.

- La capacitación de la sensibilidad. Una experiencia estructurada en la cual las personas aprenden de manera de manejar conflictos mediante la confrontación y solución de sus diferencias, así como creando una conciencia de las normas nuevas que enfatizan el trabajo en equipo.

- La asesoría de procesos. Un observador que proporciona retroalimentación a un grupo en cuanto a sus procesos para tomar decisiones, liderazgo y comunicación.

- Las juntas de confrontación. Una interacción estructurada entre dos grupos que experimenten conflictos, en el cual ventilan y tratan de resolver sus diferencias.

- El desarrollo de gerentes. La capacitación y preparación de gerentes, a efecto de aumentar sus conocimientos y mejorar sus capacidades.

- El cambio estructural. El rediseño de la organización para mejorar la interacción, la coordinación y la comunicación.

(5) La experiencia del agente de cambio. Evidentemente, el mecanismo de cambio preciso que se use dependerá, en cierta medida, de la experiencia del agente de cambio. Los miembros de la organización, al igual que los asesores externos -si los tuviera- con frecuencia tienen experiencia o capacidad para desempeñar ciertos tipos de intervenciones. Por consiguiente, la elección de la estrategia deberá complementar la elección del agente de cambio.

En base a los planteamientos teóricos de los autores anteriormente citados, la gestión del cambio depende de la fuerza de la gerencia y su competencia, el plan de acción como sistema estratégico acorde a las necesidades de cambio que requiera la organización. En este caso de estudio, su competencia reflejara la salud del sistema estratégico aplicado

por la alta gerencia de la UPTM "KR", en el cual se medirá la situación que presenta la institución en su proceso de transformación, basado en el análisis de los resultados de la planificación y los sistemas de información administrativa considerado para este cambio. Para ello, se diagnosticará que está pasando en el personal docente administrativo como parte de la organización de la UPTM "KR", el nivel de conciencia, deseo, conocimiento, capacidad y refuerzo.

2.2.5. Modelo de Cambio Organizacional de Kurt Lewin

Uno de los primeros y el más conocido modelo del cambio, fue desarrollado por el psicólogo social y filósofo Kurt Lewin (1890-1947), estadounidense de origen alemán, reconocido como el fundador de la psicología social moderna de grupos y relaciones interpersonales, útil en la comprensión de las conductas individuales y grupales en las organizaciones.

Guízar (2008) indica que Lewin enfoca su teoría en un cambio planeado, describe las fases por las cuales pasa cuando se introduce en las organizaciones y explica el proceso temporal de aplicación de los métodos de Desarrollo Organizacional para ayudar a los miembros de la organización a administrar el cambio.

Lewin define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello, dicho comportamiento siempre es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que impiden que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el statu quo. (Citado por Guízar M., R., 2008)

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, un "equilibrio cuasi estacionario". Para modificar ese estado "cuasi estacionario" se pueden incrementar las fuerzas proporcionales al cambio o disminuir las que lo

impiden, o combinar ambas tácticas. Para ello, Lewin propone un plan de tres fases para llevar el cambio planeado:

1. Descongelar implica la necesidad de cambiar y resulte tan evidente que la persona, el grupo o la organización la puedan ver con facilidad y aceptarla. Esto consiste en tratar de reducir la tensión del grupo que entra en acción. Esta fase implica reducir fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.

2. Cambiar implica descubrir y adoptar actitudes, valores y conductas nuevos. Un agente de cambio especializado dirige a las personas, los grupos o a la organización entera a lo largo del proceso. Durante el mismo, el agente de cambio propiciará valores, actitudes y conductas nuevos, por medio de los procesos de identificación y de interiorización. Los miembros de la organización se identifican con los valores, actitudes y conductas del agente, interiorizándolos, cuando han percibido su eficacia para los resultados.

También se puede denominar como cambio o movimiento: desplazamiento hacia el nuevo nivel (resolución de conflictos). Una vez reducidas las fuerzas intervinientes se produce un movimiento. Esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamientos y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.

Cambiar implica descubrir y adoptar actitudes, valores y conductas nuevas. Un agente de cambio especializado dirige a las personas, los grupos a lo largo del proceso. Durante el mismo, el agente de cambio propiciará valores, actitudes y conductas nuevas, por medio de los procesos de identificación y de interiorización. Los miembros de la organización se identifican con los nuevos valores y conductas del agente, interiorizándolos.

3. Recongelar significa asegurar el nuevo patrón de conducta en su lugar, por medio de mecanismos de apoyo o refuerzo, de tal manera que pase a ser la norma nueva. Básicamente consiste en el congelamiento de la nueva situación, provocando un deterioro o disminución en las fuerzas

anteriores, con objetos de afianzar el nuevo cambio. Este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de factores como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacional. En otras palabras consiste en volver a congelar, es integrar las nuevas conductas a la personalidad y actitudes de la persona.

Además Lewin sostiene que estas tres fases o etapas se pueden lograr así:

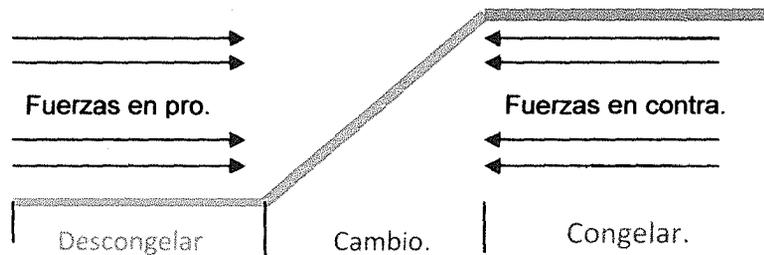
1. Se determina el problema.
2. Se identifica la situación actual.
3. Se identifica la meta por alcanzar.
4. Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
5. Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta. (p.45)

El objetivo de la primera etapa es analizar y evaluar la situación actual y reducir la resistencia para que se llegue a la segunda etapa, en la cual ocurre el cambio. La tercera etapa es “congelar” la nueva situación, lograda en la etapa anterior (segunda), con el objeto de estabilizarla. Tal como se puede apreciar en la (figura 6).

Shein y Bennis (1991), basados en el modelo de Lewin, proponen un modelo secuencial de tres pasos para llevar a cabo el proceso de cambio, agrupados de la siguiente manera:

1. Descongelar: el cual consiste en hacer evidente la necesidad del cambio, para que el individuo, grupo o empresa la vean fácilmente.
2. Designar un agente de cambio preparado: Se refiere a escoger a un individuo que dirija o guíe el proceso de cambio en la organización.
3. Recongelar: Significa poner en su lugar el nuevo patrón conductual por medio de los mecanismos de soporte o refuerzo, de manera que se convierta en la norma vigente (p. 24)

Figura 6. Modelo de Kurt Lewin



Fuente: Judith Colina, 2014

2.2.6. Modelo de Cambio Organizacional de Ronald Lippit, Jane Watson y Brice Westley

En su propuesta de modelo de cambio, Lippit, Watson y Westley (Citado por French, 2006) ampliaron el modelo de tres fases a uno de siete, que incluyen:

- 1) El desarrollo de una necesidad para el cambio,
- 2) El establecimiento de una relación de cambio,
- 3) La aclaración o el diagnóstico del sistema cliente.
- 4) El examen de rutas y el establecimiento de metas alternativas e intenciones de acción.
- 5) La transformación de intenciones en esfuerzos reales.
- 6) La generalización y estabilización del cambio.
- 7) Llegar a una relación terminal o de cierre entre cliente y consultor. (p. 130)

En este sentido tanto el modelo de cambio ofrecido por Kurt Lewin, así como también el de los autores mencionados, dan orientación a un cambio planeado, el cual es iniciado e implementado por los administradores del cambio, para dar orientación a los problemas que presente la organización

por situaciones que han sido diagnosticadas por la gerencia, lo cual implica aprender de la misma e impulsar los cambios requeridos por la organización.

2.2.7. Modelo de Gestión del Cambio de Kotter

Este modelo proviene de John Kotter (1997), profesor de la escuela de negocios de Harvard, es un reconocido experto en negocios, liderazgo y cambio. Dicho modelo lo ha considerado cuando existe un pequeño cambio en uno o dos procesos así como también si desea realizar un gran cambio en todo el sistema organizativo. En tal sentido, Kotter planteó en su libro “Líder del Cambio” (Leading Change), ocho (8) pasos descritos así:

Paso 1: Cree sentido de urgencia

Para que ocurra el cambio, es ayuda que toda la empresa realmente lo desee. Desarrollar un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio. Esto puede ayudarlo a despertar la motivación inicial para lograr un movimiento. Es, simplemente, mostrar una estadística de ventas de personas pobres o hablar de lo que está pasando en el mercado y su competencia. Si mucha gente empieza a hablar acerca del cambio que propone, la urgencia puede construirse y alimentarse a sí misma.

Que hacer:

- Identificar potenciales amenazas y desarrollar escenarios que muestre lo que podría suceder en el futuro.
- Examinar oportunidades que deben ser o podrían ser explotadas.
- Iniciar debates honestos y dar razones convincentes para hacer a la gente pensar y hablar.
- Solicitar apoyo de clientes para reforzar sus argumentos.

Kotter sugiere que, para que el cambio ocurra con éxito, depende, en buena proporción, del 75% de los involucrados tanto directos y cómo la gerencia de la compañía debe “comprar” el cambio. En otras palabras, debe

trabajar duro en este primer paso o invertir mucho tiempo y energía en la construcción de una urgencia., antes de pasar al siguiente paso.

Paso 2: Forme una poderosa coalición

Este segundo paso es importante que convenza a la gente de que el cambio es necesario. Esto, a menudo, implica un fuerte liderazgo y soporte visible, por parte de gente clave dentro de la organización. Gestionar el cambio no es suficiente, es necesario también liderarlo. Puede encontrar líderes del cambio dentro de la empresa. Para el cambio, debe reunir una coalición conformada por un equipo de personas influyentes y cuyo poder suministran influencia en los puestos que ocupan los trabajadores, su status, experiencia e importancia política tienen incidencia directa en el proceso. Una vez formada su coalición necesita trabajar como equipo, en la continua construcción de la urgencia y del impulso en torno a la necesidad del cambio.

Que hacer:

- Identificar los verdaderos líderes de su organización.
- Pídale un compromiso emocional
- Trabaje en equipo en la construcción del cambio
- Identifique áreas débiles dentro del equipo y asegúrese de que tiene una buena mezcla de personas diferentes departamentos o niveles de la empresa.

Paso 3: Crear una visión para el cambio

Al empezar a pensar en un cambio, probablemente habrá muchas grandes ideas y soluciones dando vueltas. Vincule esos conceptos con una visión general que la gente pueda entender y recordar fácilmente. Una visión clara puede hacer entender a todos el por qué está usted pidiéndoles que hagan algo. Cuando las personas ven por sí mismas lo que están tratando de lograr las directivas que les son dadas, cobran más sentido.

Que hacer:

- Determine los valores que son fundamentales para el cambio.

- Elabore un breve resumen que captura “lo que ve” como futuro de la organización.

- Cree una estrategia para ejecutar la visión

- Asegúrese que su coalición pueda describir la visión en 5 o menos minutos.

- Practique su “declaración de la visión” a menudo.

Pasó 4: Comunique la visión

Lo que haga con la visión después de crearla determinará su éxito. Su mensaje posiblemente encuentre fuertes competencias en las comunicaciones diarias dentro de la empresa, por lo que debe comunicarla frecuentemente y con fuerza, e incluirla dentro de todo lo que haga. No se limite a llamar reuniones extraordinarias para comunicar su visión. Hable de la visión cada vez que pueda. Use diariamente la visión para tomar decisiones y resolver problemas. Cuando la mantenga fresca en la mente de todos, ellos recordarán la visión y actuarán en respuesta a ella.

Que hacer:

- Hable a menudo de su visión de cambio.

- Responda abierta y honestamente a las preocupaciones y ansiedades de la gente.

- Aplique la visión en todos los aspectos operativos, desde el entrenamiento hasta su evaluación si lo están realizando bien.

Paso 5: Elimine los obstáculos

Si sigue estos pasos y llega a este punto en el proceso, es porque ha hablado de la visión y ha construido la suscripción a ella desde todos los niveles de la organización. Con suerte su gente querrá ocuparse a ella desde todos los niveles y conseguir los beneficios que ha estado promoviendo.

Ponga en marcha la estructura para el cambio y compruebe contantemente las barreras que existan. La eliminación de los obstáculos puede potenciar a las personas que usted necesita para ejecutar su visión y pueda avanzar en el cambio.

Que hacer:

- Identifique o tome personas nuevas que sean líderes del cambio y cuyas funciones principales sean hacer el cambio.
- Mire la estructura orgánica, puestos y sistemas de recompensas para asegurarse que está en consonancia con su visión.
- Reconozca y recompense a la gente que trabaja para el cambio.
- Identifique a las personas que se resisten al cambio y ayúdeles a ver que lo necesitan.
- Adopte medidas para eliminar las barreras humanas o no.

Paso 6: Asegúrese triunfos a corto plazo

Nada motiva más que el éxito de la empresa el sabor de la victoria en una fase temprana del proceso de cambio. Dentro de un breve periodo de la victoria en una fase temprana del proceso de cambio, podría ser de un mes a un a un año, dependiendo del cambio, en los que pueda ver los resultados palpables por su gente. De otra manera, la gente crítica y negativa podría lastimar el proceso.

Cree metas a corto plazo y no solo un objetivo a largo plazo, es importante que se pueda lograr, con poco margen para el fracaso. Su equipo de trabajo para el cambio puede tener que trabajar muy duro para llegar a los objetivos pero, la victoria puede ser alcanzada a corto plazo y esto puede ser motivador para todo el personal.

Que hacer:

- Busque proyectos de éxito asegurado, que pueda implementar sin la ayuda de aquellos que sean críticos del cambio.
- No elija metas tempranas que sean costosas. Es importante que se pueda justificar la inversión de cada proyecto.
- Analice cuidadosamente los pros y contras de cada proyecto. Si no tiene éxito en su primera meta, puede dañar enteramente su iniciativa de cambio.

- Reconozca el esfuerzo de las personas que le ayudan alcanzar los objetivos.

Paso 7: Construya sobre el cambio

El autor sostiene que muchos proyectos de cambio faltan porque se declara la victoria muy tempranamente. El cambio real sucede muy profundamente. Las victorias son solo el comienzo de lo que se necesita para lograr los cambios a largo plazo.

Que hacer:

- Después de cada victoria, analizar que salió bien y que necesita mejorar.
- Fijarse más metas para aprovechar el impulso que ha logrado.
- Aprenda sobre Kaisen², la idea de la mejora continua.
- Mantenga ideas frescas sumando más gentes y líderes del cambio.

Paso 8: Ancle el cambio en la cultura de la empresa.

Por último, para lograr cualquier cambio, éste debe formar parte del núcleo de la organización. La cultura corporativa a menudo determina que hacer, por lo que los valores detrás de una visión debe demostrarse en el día a día. Haga que los esfuerzos continuos para garantizar el cambio se vea en todos los aspectos de la organización. Esto ayudará a darle un lugar sólido al cambio. También es importante que los líderes de la empresa sigan apoyando el cambio. Esto incluye el personal existente y los nuevos líderes que vaya sumando. Si pierde el apoyo de estas personas, podría terminar donde empezó.

Que hacer:

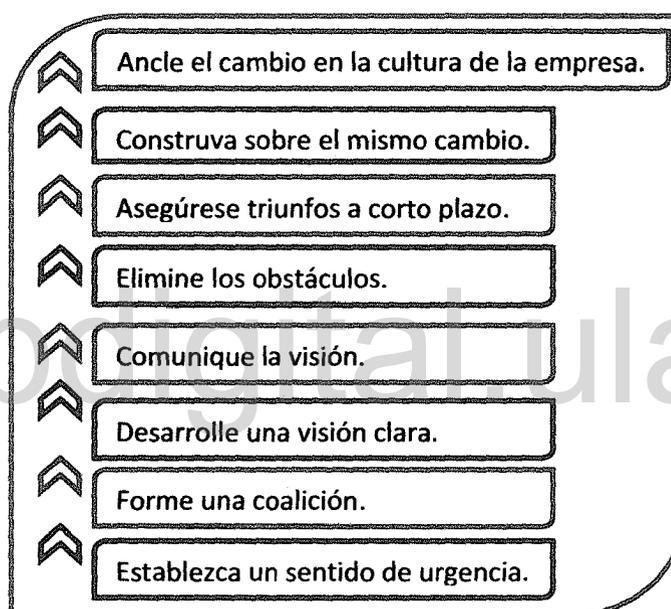
- Hablar acerca de los avances cada vez que tenga oportunidad.
- Incluya los ideales y valores del cambio cada vez que contrate y entrene gente nueva.

² Kaizen proviene de dos ideogramas: KAI que significa cambio y Zen que quiere decir para mejorar. De esta manera, podemos decir que "Kaizen" es "cambio para mejorar" o "mejoramiento continuo". Disponible: <http://www.kaizenconsulting.com.ve/main/filosofia.php> Consultado:20.10.2014

- Reconozca públicamente los principales miembros de coalición de cambio original, y asegúrese de que el resto del personal viejo como nuevos se acuerden de sus contribuciones.

- Cree planes para sustituir a los líderes principales del cambio, a medida que estos se vayan. Esto ayudará a asegurar que su legado no se ha perdido u olvidado. (Kotter, 1997: 33:35)

Figura 7. Modelo de Kotter



Fuente: Judith Colina, 2014.

2.2.8. Modelo de Gestión de Cambio Organizacional ADKAR

Otro modelo de Cambio Organizacional que se puede nombrar para esta investigación es el modelo ADKAR, el cual fue diseñado por la empresa Prosci (líder mundial en investigación de gestión del cambio). ADKAR (sigla en inglés de: crear conciencia, suscitar motivación, desarrollar conocimientos, fomentar aptitudes y reforzar cambios en una organización),

es el acrónimo de conciencia, deseo, conocimiento, capacidad y refuerzo. Tal como se puede visualizar en la figura 7 cada sigla responde a las interrogantes presentadas.

Figura 8. Siglas ADKAR

A	Awareness	Conciencia	¿Por qué es necesario el cambio?
D	Desire	Deseo	¿Está usted motivado para realizar el cambio?
K	Knowledge	Conocimiento	¿Sabe usted como contribuir al cambio?
A	Ability	Aptitud	¿Se recibió la capacitación necesaria para el cambio?
R	Reinforcement	Refuerzo	¿Qué acciones se deberán ejecutar para mantener el cambio?

Fuente: "Gestión y Modelo para el cambio". Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/gestion-modelos-cambio4.gif> Consulta (20-11-2014)

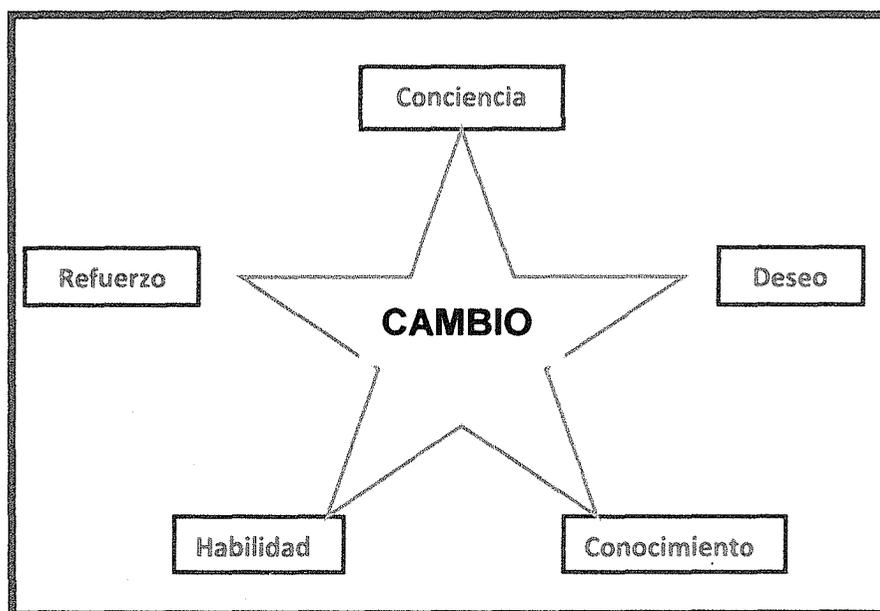
ADKAR, modelo Prosci ofrece un marco sencillo y orientado a la acción para tomar el control del cambio. Se introdujo por primera en 1999 por Jeff Hiatt, Director general de Gestión de Cambio Prosci, como un enfoque orientado a los resultados para facilitar el cambio individual. El modelo se ha afianzado como un método de gestión del cambio fácil de usar y probarlo, y ahora es uno de los modelos de gestión del cambio más ampliamente utilizado en el mundo.

Para lograr una gestión eficaz de cambio ADKAR, sugiere establecer por parte de la organización el control de cinco bloques de construcción fundamentales que forman la base del modelo Prosci. Los individuos realizan cambios con verdadero éxito y se pueden lograr resultados beneficiosos a la organización, cuando tienen conciencia, deseo, conocimiento, capacidad y refuerzo de este cambio.

El modelo en que se centra ADKAR, es en la transición de los individuos, pues se ven afectados por el cambio dentro de una organización. Es una herramienta fácil de usar para los gerentes, como modelo orienta a definir los procesos para aplicarlos a grupos e individuos con el fin de identificar y eliminar las barreras, mitigar la resistencia y equipar a las personas con los conocimientos y habilidades para hacer la transición con éxito. Además, Prosci ha visto en su investigación que una vez realizado el cambio, debe ser sostenido. Con esto en mente, el modelo ADKAR incorpora el refuerzo de cambio mediante la utilización de planes de manejo de resistencia proactivas y activamente reconocer y celebrar el éxito.

Si bien la gestión del cambio a nivel individual es un buen lugar para comenzar, un enfoque holístico es más eficaz en la creación de un cambio en la agilidad y reduciendo la resistencia futura. En la figura 9 que se presenta a continuación se puede apreciar como los elementos como conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo todas interrelacionadas y las cuales tienen inherencia directa para lograr el cambio deseado.

Figura 9. Modelo ADKAR



Fuente: Judith Colina, 2014.

Este modelo consta de cinco etapas:

1. Conciencia del cambio. ¿Por qué es necesario el cambio? Este es el primer aspecto clave para un cambio exitoso. Un individuo organización tiene que saber por qué un cambio o una serie de cambios son necesarios. Para ello es fundamental una planificación de la comunicación.

2. Deseo. Con el objeto de apoyar la participación del cambio, el individuo o los miembros de la organización deben tener la motivación y el deseo de participar en el cambio o cambios. Naturalmente, el deseo y ser parte del cambio solo puede ocurrir después de la plena conciencia de la necesidad de cambio.

3. Conocimiento. Para saber cómo cambiar. Saber por qué hay que cambiar no es suficiente, una persona u organización debe saber cómo cambiar. Dos tipos de conocimiento deben ser abordados: el conocimiento acerca de cómo cambiar (debe haber una transición) y el conocimiento sobre cómo continuar una vez que el cambio se lleve a cabo.

4. Capacidad- Habilidad. Para implementar las nuevas habilidades y comportamientos, toda persona y organización debe aplicar nuevas habilidades y comportamientos para hacer que los cambios necesarios cristalicen. Durante y después del cambio, la persona debe ser apoyada a través de la práctica, entrenamiento y retroalimentación.

5. Refuerzo. Para mantener el cambio. Los individuos y organizaciones deben ser reforzados para estabilizar y mantener la nueva situación, de no ser así, probablemente se volverá a las condiciones iniciales, a su antiguo comportamiento.

Lo significativo del modelo antes descrito es la relación que guarda la administración del cambio de los individuos y de las organizaciones y así, al integrar los dos procesos, asegura alcanzar los resultados de la organización.

Para esta investigación, se tomó este modelo de gestión del cambio como base, para analizar la gestión del cambio en la transformación del IUTE

para convertirse en UPTM "KR", para determinar qué ha pasado durante estos dos (2) años, esto con el fin de lograr el objetivo general el cual es analizar la transformación de IUTE a UPTM "KR", el cual se examinará una parte con la aplicación de la encuesta al personal docente y administrativo para medir mediante este modelo cuáles son las condiciones actuales de esta Universidad.

2.2.9. Modelo de Gestión de Cambio Organizacional DEXTERA Consultoría

Dextera Consultoría es una importante consultora en materia de Gestión del Cambio Organizacional de América Latina, dicha consultora tiene oficinas en San Pablo Brasil y Buenos Aires Argentina, posicionada estratégicamente a nivel regional y se encuentra entre las más importantes consultoras con 15 años de experiencia en grandes proyectos y especializada en aprendizaje organizacional y desarrollo de las personas, áreas intrínsecas en los escenarios corporativos de transformación.

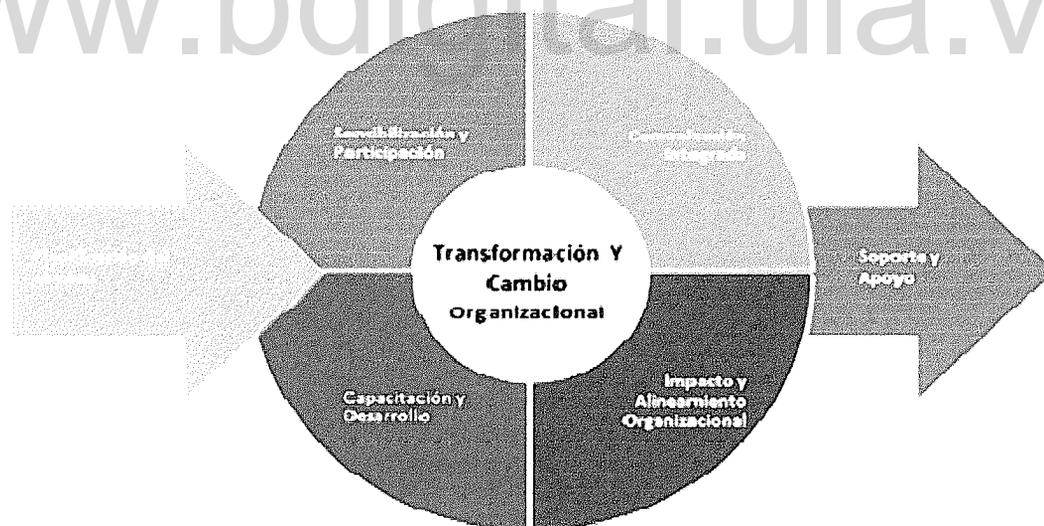
Entre los objetivos que persigue se basa en la prestación de servicios de consultoría en las organizaciones que pasan por cambios relacionados con estrategias, tecnologías, procesos y cultura, con el fin de promover actividades que puedan preparar a las personas que laboran en las organizaciones que están pasando por estos procesos de cambios, para entender y adoptar el cambio, con la finalidad de proporcionar una mejora significativa en el desempeño de las mismas.

Su éxito y reconocimiento está basada, en presentar una importantísima cartera de proyectos a nivel local, regional y empresas multinacionales de diversos mercados. Para ello, Dextera dispone de metodologías propias, desarrolladas por sus consultores, validadas y perfeccionadas constantemente y que tienen en su estructura procesos sistematizados, que facilitan su aplicación.

Las metodologías están basadas sobre la afirmación que el desarrollo y la adaptación de las personas involucradas en el cambio, se produzcan a través del aprendizaje continuo. Asumiendo además que la aprobación del cambio organizacional eficaz y su transformación son derivados de la conciencia real y comprensión del contexto. Para Dextera es necesario utilizar una metodología como guía de trabajo. Para cada proyecto en función de sus necesidades presenta la propuesta metodológica y la adapta a las necesidades reales del cliente, pues cada necesidad es un caso único.

Para Dextera la metodología de Gestión del Cambio Organizacional (Ver figura 9), tiene como premisa que las acciones siempre deben estar alineadas a la estrategia del cliente, a fin de preparar a las personas para el cambio y hacer que alcancen la esperada etapa de preparación.

Figura 10. Modelo DEXTERA



Fuente: s.a. "Transformación y cambio organizacional". En <http://www.dextera.com.br/>. Disponible en: <http://www.dextera.com.br/espanol/metodologias/transformacion-y-cambio-organizacional> (Consulta: 10.04.2015)

La metodología de Gestión del Cambio de Dextera está basada en seis grandes temas:

1. Planificación del cambio: Esta comprende actividades de la organización, movilización y preparación inicial para el cambio y que contribuyen a la gestión del cambio organizacional.

2. Sensibilización y participación: Alcanza a las acciones de preparación y disposición para el cambio implementado a fin de crear conciencia y buscar el compromiso de los líderes y toda la cadena de relación en el proceso de cambio incluyendo al equipo de proyecto.

3. Comunicación integrada: Tiene como objetivo preparar a la organización para el proceso de cambio mediante la creación de una red de comunicación capaz de aumentar la conciencia del cambio. Compartir la visión y los objetivos de la misma, así como también explica claramente la razón del cambio y los beneficios a obtenerse. Establece un diálogo consistente y continuo, divulgando la información en el momento adecuado.

4. Capacitación y desarrollo: Todo proceso de cambio exige a los colaboradores aprendizaje de nuevos conceptos, valores, estrategias, procesos, procedimientos y herramientas. Este tema incluye las actividades orientadas a formación y el desarrollo de los recursos en este contexto de transformación.

5. Impacto y alineamiento organizacional: Este tema es esencial en un proceso de cambio, porque prepara y apoya a la empresa con antelación en la adaptación y ajuste de la organización para incorporar cambios.

6. Soporte y Apoyo: Pretende cumplir con el periodo posterior a la implementación a fin de lograr la estabilización de la nueva solución. También incluye las definiciones y la implementación de acciones para apoyar el proceso de cambio, con la evaluación de los resultados y definición de acciones, con el fin de mejorar el desempeño de la organización.

Este modelo de acuerdo a la base teórica desarrollada en este capítulo, es lo que la denominación lo que significa agente de cambio es el elemento interno o externo que crea las condiciones para que ocurra lo promueve dentro de la empresa. En este caso DEXTERA es una organización que tiene

la capacidad de provocar diversos tipos de cambios a través de sus consultores desarrollar metodologías propias de acuerdo a las necesidades del cliente. Desde el punto de vista del caso de estudio sirve para conocer los temas en la gestión del cambio como proceso para preparar a las personas involucradas en dicho cambio.

www.bdigital.ula.ve

Tabla. 1. Tabla comparativa de Modelos de Cambio

Kurt Lewin	Ronald Lippit, Jeane Wattson y Brice Westley	John Kooter	ADKAR	DEXTERA
DESCONGELAR	<p>Desarrollo de una necesidad de cambio.</p> <p>Establecimiento de una relación de cambio</p> <p>La aclaración del diagnostico o problema</p>	<p>Es crear un sentido de urgencia, como consecuencia del cambio.</p> <p>Forma una poderosa coalición con poder para propiciar el cambio</p> <p>Crear una visión para el cambio que establezca las metas y estrategias hacia donde se dirige la organización.</p> <p>Comunique la visión en toda la institución, empresa.</p>	<p>Conciencia del cambio: Las personas que forman parte de la organización deben estar al conocimiento por qué el, para ello es fundamental una planificación de la comunicación.</p> <p>Deseo: Todos los miembros de la organización deben tener la motivación y el deseo de participar en el cambio o cambios, para ello debe contar con plena conciencia de la necesidad del cambio.</p> <p>El conocimiento: Se adquiere cuando los integrantes de la organización conocen cómo cambiar. Existen dos tipos de conocimiento deben ser abordados: el conocimiento acerca de cómo cambiar (lo que debe haber una transición) y el conocimiento sobre como continuar una vez que el cambio se implemente.</p>	<p>Planificación del cambio, consiste en la creación de actividades para la preparación inicial del cambio.</p> <p>Sensibilización y participación se establecen las acciones de preparación y disposición para el cambio para crear conciencia y compromiso de sus líderes.</p> <p>Establecer elementos de comunicación capaz de aumentar la conciencia del cambio.</p>

Fuente: Judith Colina, 2014

Tabla 1. Tabla comparativa de Modelos de Cambio

Kurt Lewin	Ronald Lippit, Jeane Wattson y Brice Westley	John Kooter	ADKAR	DEXTERA
MOVIMIENTO	El exámen de rutas y el establecimiento de metas alternativas e intenciones de acción. La transformación de intenciones en esfuerzos reales	Elimine los obstáculos con el apoyo de las personas que han sido asignadas para manejar el cambio. Construya sobre el cambio, estableciendo elementos de motivación que impulsen y viabilice hacia donde se dirige la organización Es importante asegurar los triunfos a corto plazo, pues prepara y apoya a la empresa con antelación en la adaptación y ajuste de la organización en su proceso de cambios.	Capacidad: Para implementar las nuevas habilidades y comportamientos. Todas las personas de la organización que realmente quiere el cambio deben aplicar nuevas habilidades y comportamientos para hacer que los cambios necesarios cristalicen. Durante y después del cambio, la persona debe ser apoyada a través de la práctica, entrenamiento y retroalimentación.	Es necesario la capacitación y el desarrollo en todo proceso de cambio para ello requiere de sus colaboradores líderes conozcan a plenitud el cambio. Para la formación y el desarrollo de los recursos en este contexto de transformación. Impacto y alineamiento organizacional es esencial preparar y apoyar a la empresa con anticipación para ir incorporando y ajustando sus cambios
CONGELAMIENTO	La generación y estabilización del cambio Llegar a una relación terminal	Ancle el cambio en la cultura de la empresa para ello debe reforzar el cambio al determinar que existe un nuevo comportamiento de acuerdo al cambio establecido.	Refuerzo: Es importante para mantener el cambio, lo cual permite estabilizar y mantener la nueva situación, a fin de evitar problemas a futuros de manera de no volver a las condiciones iniciales, a su antiguo comportamiento.	El soporte y apoyo busca cumplir con el periodo posterior a la implementación a fin de lograr la estabilización de la nueva solución. Así como también se debe implementar acciones para apoyar el proceso de cambio, con la evaluación de los resultados y establecer mecanismos para mejorar el desempeño de la organización.

Fuente: Judith Colina, 2014

Como se puede observar en la tabla Nro. 1 anteriormente descrita, existen diferentes modelos de gestión del cambio, los cuales dan direccionalidad de cómo efectuar el proceso, todas aseguran el cambio a través de un proceso interno que se desarrollará en la organización. Unas con base en la experiencia de agentes de empresas especializadas dedicadas al apoyo en suministrar asesoría a las organizaciones que presentan situaciones de pasos a seguir por la gerencia en la transformación, así como también proveen información valiosa de diferentes autores los cuales indican información valiosa a los administradores internos de la organización el cómo deberían procesar para ejecutar el cambio requerido.

Sin embargo, la gestión del cambio es muy compleja y, en términos de metodología, no existe una receta única para gestionar el cambio, pero suministran orientación valiosa que puede contribuir en la implementación del proceso de cambio para el cual se someterá una determinada organización.

Además, la orientación teórica, sin caer en generalizaciones ni extrapolaciones, es esencial en un proceso de cambio, porque prepara y apoya a la empresa u organización, con antelación, en la adaptación y ajuste para incorporar el cambio requerido. Ahora bien, es importante la acción de cómo hacerlo y es a través de la gestión del cambio organizacional como proceso necesario para las empresas en el desarrollo del cambio que tiene establecido realizar.

2.2.10. Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional constituye un movimiento surgido a principios de los 60' como consecuencia de un conjunto de ideas e investigaciones de carácter humano relacionista (Warner Burke, W., 1998; Lewin, K., 1951, citado por Hernández R., S., 2008). Para los efectos de esta investigación las nociones de desarrollo organizacional son similares a las

expresadas por los autores referidos. Según Hernández (2008) el desarrollo organizacional se define como:

Estrategia apoyada por la alta gerencia, para modificar el comportamiento colectivo, basada en capacitación y sensibilización del personal, desarrollada para lograr un cambio planteado de la organización; se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas: se guía hacia la misión evaluando su estructura actual y procesos técnicos o productivos de la organización (p. 112).

Beckhard (2000) define Desarrollo Organizacional como “un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento (p. 51).

Friedlander y Brown (1974) presentan al Desarrollo Organizacional, como una metodología “para facilitar cambios y desarrollo en las personas (por ejemplo mayor simplicidad o complejidad) y en procesos y estructuras organizacionales” (p. 314)

De Faria (1995) es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendiente a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados. (p. 30)

Para Cummings (2007) el desarrollo organizacional (DO) es el proceso que aplica los conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta para ayudar a las empresas a crear la capacidad de cambiar y de mejorar la eficiencia para, entre otras cosas, lograr un mejor desempeño financiero y un nivel más alto de calidad de vida laboral. El desarrollo organizacional se distingue de otras actividades planeadas de cambio---- entre ellas la innovación tecnológica o el desarrollo de nuevos productos---- porque se centra en darle a las empresas la capacidad de evaluar su funcionamiento

actual y de alcanzar sus metas. Más aún, busca ante todo perfeccionar el sistema total: la empresa y sus partes dentro del contexto del ambiente que lo rodea. (p. 1)

En este sentido, el Desarrollo Organizacional (D.O), se enfoca en la cultura, el proceso y la estructura de la organización de manera sistemática y planificada. También se puede decir que trata de las personas y las organizaciones y de cómo funcionan, así como también es un esfuerzo planificado de toda la organización, controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización, mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización.

La misma pluralidad de cambios en el mundo que dieron origen al desarrollo organizacional como: el aumento del tamaño de las organizaciones, una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna, así como otros elementos como aspectos políticos, económicos, sociales, culturales que intervienen en las organizaciones, conllevaron a la necesidad de buscar ideas y procedimientos técnicos para perfeccionar la eficiencia en la organización y su capacidad para enfrentarse a los cambios. Por tanto, el criterio acerca del desarrollo de la organización en la gestión del cambio, se orienta a perfeccionar la eficiencia en las organizaciones.

En tal sentido, el desarrollo organizado es un enfoque de sistemas, con visión al conjunto total de relaciones funcionales e interpersonales en los organismos. Puede considerarse que todo organismo es un sistema de actividades humanas coordinadas, un "todo" complejo que contiene cierto número de elementos que actúan y se relacionan entre sí. Todo cambio en cualquier sector del sistema repercute en uno o más de los otros.

Guízar Montufar (2008: 7) considera a un proceso como desarrollo organizacional cuando cumple con tres condiciones básicas: 1) Intervenciones. 2) Aprender o transferir conocimientos o habilidades al sistema. 3) Evidenciar intención de mejorar la eficacia del sistema. En este

sentido, la siguiente definición incorpora la mayor parte de las ideas anteriores: el desarrollo organizacional es una aplicación y una transferencia global del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo planificado, al mejoramiento, al reforzamiento de las estrategias, de las estructuras y de los procesos que favorecen la eficiencia de las empresas.

Entre las características del Desarrollo Organizacional, la citada investigadora señala que

1. Es una estrategia educativa planeada.
2. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer como:
 - a) Problemas de destino (¿A dónde desea ir la organización?).
 - b) Problemas de crecimiento, identidad y revitalización.
 - c) Problemas de eficiencia organizacional.
3. Hace hincapié en el comportamiento humano.
4. Los agentes de cambio o consultores son externos, aunque una vez que se ha implantado el programa pueden ser personal de la organización.
5. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
6. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:
 - a) Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
 - b) Transferencia de valores humanos.
 - c) Comprensión entre grupos.
 - d) Administración por equipos.
 - e) Mejores métodos para la solución de conflictos. (pp. 10- 11)

Tal como se muestra (Ver figura 1), la organización como un sistema articulado debe contar con una serie de características que se evidencia en la misma.

Figura 11. Características del Desarrollo Organizacional



Fuente: Judith Colina, 2014.

Toda estas características del Desarrollo Organizacional dan direccionalidad al agente de cambio, las consideraciones pertinentes en un cambio planeado para construir con eficacia con todos los involucrados e influye de modo proactivo en la orientación estratégica de la organización, a través de la gestión del cambio del cómo influir en sus trabajadores, con el objeto de darles pautas para lograr cambiar, y así ser capaz de orientar en la conducta de los empleados en las actividades nuevas a realizar producto del cambio.

Es importante considerar que el Desarrollo organizacional como estrategia de cambio planeado, debe ser considerado por los agentes del

cambio o, mejor dicho, por quienes tengan la responsabilidad de manejar y promoverlo. Ello implica conocer el enfoque hacia dónde se direcciona el cambio, de los otrora IUT a UPT, en las cuales se incluyen transformaciones estructurales en toda la organización y, por ende, entre sus objetivos principales es adaptar a las personas para su adecuación al cambio experimentado en la institución.

De manera que, de acuerdo a lo anteriormente planteado, cobra relevancia frente al proceso de transformación universitaria puesto en marcha en todo el sub-sistema aquí estudiado. Como organización educativa, dicha institucionalidad ha sido instruida a realizar la gestión del cambio y es a través del desarrollo organizacional una compleja estrategia educacional que tiene como finalidad cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de la organización, de manera que esta puedan adaptarse a nuevas los nuevos desafíos requerido en la nueva dirección emanada de los lineamientos establecidos por el MPPEUCT, para lo cual se requiere adoptar los cambios necesarios para convertir a los IUTs en UPTs. Para ello, debe establecerse métodos como el desarrollo organizacional, como instrumento teórico para alcanzar las metas propuestas para el cambio en la institución universitaria aquí abordada.

En este sentido, de acuerdo a las bases teóricas desarrolladas en esta investigación para las UPTs, se debe considerar, cambio organizacional, agentes de cambios, gestión del cambio, modelos de gestión de cambio y el desarrollo organizacional como parte del impulso que se debe orientar al cambio en las habilidades del todo el personal docente, administrativo, para lograr una gestión del cambio que viabilice de manera apropiada y respondan en función a los objetivos establecidos para estas nuevas Universidades.

2.3. Aspectos Legales

En la Conferencia Mundial sobre Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción (UNESCO, 2008), se abordó el crecimiento en la demanda de educación superior, sin precedentes, acompañada de una significativa diversificación y una mayor toma de conciencia de la importancia de la educación como elemento fundamental para el desarrollo sociocultural y económico, como factor clave para la construcción del futuro. Además, se consideró a la educación como uno de los pilares estratégicos de los derechos humanos, la democracia, el desarrollo sostenible y la paz, la cual deberá ser accesible para todos, pero se necesitan medidas para asegurar la coordinación y cooperación entre los diversos sectores dentro de cada uno de ellos y, en particular, entre la educación general, técnica y profesional, secundaria, así como entre universidades, escuelas universitarias e instituciones técnicas.

En ese contexto, la solución a los problemas planteados al respecto, en los albores del siglo XXI, estará determinada por la amplitud de miras de la sociedad del futuro, así como por la función asignada a la educación en general. Consciente del umbral de un nuevo milenio, la educación superior debe hacer prevalecer los valores e ideales de una cultura de paz, en aras de construir una sociedad capaz de enfrentar los retos de la globalización y construir un mundo más justo, capaz de movilizar a la comunidad internacional con ese fin.

Por otra parte, la UNESCO subraya que los sistemas de educación superior deberán aumentar su capacidad para vivir en medio de una sociedad caracterizada por la incertidumbre, para transformarse y provocar el cambio, para atender las necesidades sociales, fomentar la solidaridad, la igualdad, preservar y ejercer el rigor y la originalidad con espíritu científico, y colocar a los estudiantes en el primer plano de sus preocupaciones en la perspectiva de una educación a lo largo de toda la vida a fin de que se

puedan integrar plenamente en la sociedad mundial del conocimiento del siglo XXI.

En este sentido, se estableció un significativo articulado relativo al cambio y desarrollo de la educación superior³, entre los cuales mencionaremos los siguientes:

Artículo 1. La Misión de Educar, Formar y Realizar Investigaciones

Basado en este artículo, la UNESCO (1998) enfatiza en formar ciudadanos participativos en la transformación de la sociedad, abiertos al mundo, para promover el fortalecimiento de las capacidades endógenas y la consolidación en un contexto de justicia de los derechos humanos, el desarrollo sostenible, la democracia y la paz; así como contribuir a comprender, interpretar, preservar, reforzar, fomentar y difundir las culturas nacionales y regionales, internacionales e históricas, en un contexto de pluralismo y diversidad cultural. (s.p)

Artículo 2. Función ética, autonomía, responsabilidad y prospectiva

En este mismo orden de ideas, esta organización establece utilizar en la educación superior la capacidad intelectual y prestigio moral para defender y difundir activamente valores universalmente aceptados, en particular la paz, la justicia, la libertad, la igualdad y la solidaridad.

Artículo 6. Orientación a largo plazo fundada en la pertinencia

Igualmente, es importante la articulación con los problemas de la sociedad y el campo laboral, procurando la inserción de los egresados en el aparato productivo, fundando las orientaciones a largo plazo en objetivos y necesidades sociales, bajo principios de respeto a la diversidad cultural y la protección del medio ambiente.

En esa dirección, la educación superior debe reforzar sus funciones de servicio a la sociedad y, más concretamente, sus actividades encaminadas a

³ Para mayor información, véase: UNESCO. Declaración mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción y Marco de Acción prioritaria para el cambio y el Desarrollo de la Educación Superior. (9 de Octubre de 1.998). En www.unesco.org. Disponible: http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm (Consulta: 22.06.2013)

erradicar la pobreza, la intolerancia, la violencia, el analfabetismo, el hambre, el deterioro del medio ambiente y las enfermedades, principalmente mediante un planteamiento inter, multi y transdisciplinario para analizar los problemas y las cuestiones planteadas.

Artículo 7. Reforzar la cooperación con el mundo del trabajo y el análisis y la previsión de las necesidades de la sociedad

Según este artículo, las instituciones de educación superior deberían proporcionar a los estudiantes la posibilidad de desarrollar plenamente sus propias capacidades con un sentido de responsabilidad social, educándolos con el fin de lograr una participación activa en la sociedad democrática y propiciar los cambios que permitan la igualdad y la justicia social.

Por otra parte, es significativa la Conferencia Regional de Educación Superior (CRES, 2008), celebrada en Cartagena de Indias, Colombia, del 4 al 6 de junio de 2008. El evento fue organizado por el Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC) y por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, patrocinado por la UNESCO-IESALC, Ministerio de Educación de Brasil, Ministerio de Educación Nacional de Colombia, Ministerio de Educación, Política Social y Deporte de España, Secretaría de Educación Pública de México, Ministerio del Poder Popular para la Educación del Gobierno Bolivariano de Venezuela. Asimismo, la CRES recibió también patrocinio de Capes y CNPQ de Brasil, Colciencias y Convenio Andrés Bello (CAB) de Colombia, además de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), el Centro Extremeño de Estudios y Cooperación con Iberoamérica (CEXECI) de España y la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN).

En la CRES 2008, se enfatizó en la importancia que tiene la concepción de la Educación Superior (ES), como bien público, teniendo en cuenta que es instrumento estratégico en el desarrollo sustentable, así como también de la necesidad de la cooperación interinstitucional e internacional como prácticas

de integración regional, buscando la conformación de un espacio común del conocimiento y educación superior en América latina y el Caribe.

Conviene destacar, que el Centro Regional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRESALC) pasó a ser el Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC) (en lo sucesivo "el Instituto"), y se define su marco jurídico, administrativo y funcional. Como parte integrante de la UNESCO, el Instituto disfrutará de la autonomía intelectual, administrativa y funcional necesaria para lograr sus objetivos, conforme a sus Estatutos. El Instituto tendrá su sede en la ciudad de Caracas (Venezuela).

La misión esencial del Instituto será contribuir al desarrollo de la educación superior de la región de América Latina y el Caribe (en adelante "la Región"), de sus instituciones y sistemas nacionales de educación superior, sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, contribuyendo, además, a garantizar la pertinencia, calidad, eficiencia y equidad de la educación superior en todas sus actividades, en el contexto de un nuevo enfoque de la cooperación regional e internacional, que promueva una participación proporcional de todos los actores involucrados. (p.1)

Simultáneamente, con el fin de cumplir su misión, en el contexto de la Región, el Instituto se fijará los siguientes objetivos y funciones, establecidos en su Artículo 3, a fin de cumplir su misión:

1. Promover una cooperación más estrecha entre los Estados Miembros de la Región, sus instituciones y especialistas en el campo de la educación superior.
2. Contribuir a mejorar el conocimiento mutuo de los sistemas de educación superior de la Región, con el fin de facilitar su comparación con otras regiones del mundo y contribuir así con su desarrollo.
3. Ayudar a todo Estado Miembro que solicite la cooperación del Instituto a mejorar y desarrollar sus sistemas e instituciones de educación superior, dentro del proceso de reforma que haya emprendido.

4. El Instituto contribuirá a la planificación, evaluación y seguimiento de los programas de la UNESCO, en cuanto a la educación superior se refiere, en cooperación con las unidades de la UNESCO y los programas aprobados por ésta y también con sus diversos institutos, otras organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, así como con organizaciones del sistema de Naciones Unidas que realicen actividades en esta esfera en los planos nacional, subregional, regional e internacional. Con tal fin, las responsabilidades del Instituto serán:

A. Alentar la celebración periódica de conferencias y reuniones sobre educación superior en la Región, que serán foros para la cooperación y el debate entre las instituciones de dicho nivel del sistema educativo como medio de apoyo a la preparación y ejecución de planes de acción para modernizar tales instituciones. Llevar registros, organizar y difundir las recomendaciones y planes de acción que surjan de dichas conferencias y reuniones, dar cooperación técnica a las actividades en educación superior solicitadas por los Estados Miembros de la Región, así como llevar a cabo otras actividades que sean de su competencia.

B. Realizar estudios, análisis, proyectos e investigaciones que contribuyan a la formulación de políticas, estrategias y otras iniciativas de alcance regional, relacionadas con la educación superior en la Región, que puedan servir de base a la formulación de políticas, planes y estrategias a nivel nacional e institucional, a juicio de los Estados Miembros de la Región y sus instituciones de educación superior.

Es importante tener en cuenta los aspectos antes mencionados, por cuanto en este proceso de transformación de IUTE a UPTM "KR", como institución universitaria, tiene como objetivo fundamental desarrollar una formación integral de alto nivel, en estrecha relación con las comunidades, vinculadas a las necesidades, potencialidades, retos y proyectos del contexto. Por tales razones, la alta gerencia debe considerar estas instituciones que buscan contribuir al desarrollo de la educación superior y,

desde ese contexto, le suministren a la alta gerencia información relevante para la toma de decisiones, que pueda servir de base a la formulación de políticas, planes y estrategias suministrando direccionalidad a todos los que hacen vida en esta casa de estudios como son estudiantes, personal administrativo, obreros, docentes y la comunidad externa a la institución.

2.3.1. Bases constitucionales

Ahora bien, en la fundamentación legal de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV), se establece la necesidad de impulsar la transformación universitaria a los fines de formar, un ciudadano y una ciudadana reflexivo(a), integral, humano con principios y valores sustentados en la justicia, honestidad, dignidad, como principios rectores de la educación, inmersos en los cambios curriculares a ejecutarse en la gerencia educativa de manera responsable en el proceso de enseñanza-aprendizaje, específicamente en el capítulo VI de los derechos culturales y educativos, en sus artículos 102 y 110.

En su artículo 102, la Constitución venezolana establece la educación como un derecho y un deber social fundamental en base a un sistema educativo democrático y obligatorio, donde el Estado asume como indeclinable la función docente en todos sus niveles y modalidades, como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. Por ello, la necesidad de la transformación universitaria, consustanciados con los valores de la identidad nacional y con una visión latinoamericana y universal.

Por otro lado, en su artículo 110, la citada Constitución contempla el papel del Estado en el desarrollo social y político del país basado en el interés público de la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y sus aplicaciones, así como los servicios de información necesarios para la

seguridad y soberanía nacional. De allí la necesidad de la inversión pública y privada para el fomento y desarrollo de la educación en todos sus niveles.

2.3.2. Ley Orgánica de Planificación

Asimismo, en este marco legal es necesario citar la ley Orgánica de Planificación (2001), la cual promulga el carácter vinculante de los planes estratégicos nacionales, regionales, estatales, municipales y comunales. Dichos planes sentaron las bases de la sociedad venezolana incluyendo, por supuesto, a la educación superior, a través de cinco puntos de equilibrios, en lo económico: orientado hacia una economía productiva a través de la diversificación de la producción; en lo social, con el fin de alcanzar la equidad y la justicia; en lo político, construir la “democracia bolivariana”; en lo territorial ocupar y consolidar el territorio nacional y en lo internacional, fortalecer la soberanía nacional para promover un mundo multipolar.

2.3.3. Ley Orgánica de Educación

Aprobada por la Asamblea Nacional el 15 de agosto de 2009, la Ley Orgánica de Educación (LOE) busca en su articulado la construcción de la nueva república. La recién promulgada Ley establece, en su artículo 5, el carácter del Estado como ente rector, en cumplimiento de su función docente, como derecho humano y universal y deber social fundamental, inalienable, irrenunciable como servicio público materializado en políticas educativas, así como en la formulación, regulación, seguimiento y control de gestión de las políticas de formación docente a través del órgano con competencia en materia de educación universitaria (Art. 37).

En su basamento filosófico la ley tiene como fin axiológico desarrollar el potencial creativo de cada ser humano para el pleno ejercicio de su potencialidad y ciudadanía en una sociedad democrática, basada en la

valoración ética y social del trabajo liberador y en la participación activa, protagónica, responsable y solidaria, comprometida con los procesos de transformación social y consustanciada con los principios de soberanía y autodeterminación de los pueblos, según los valores de identidad local, regional, nacional, con una visión multiétnica y pluricultural.

Ahora bien, con la aprobación de la LOE, según gaceta oficial, Nro. 5.529, se expresa, en el capítulo I, artículo 1, así:

La presente Ley tiene por objeto desarrollar los principios y valores rectores, derechos, garantías y deberes en educación, que asume el Estado como función indeclinable y de máximo interés, de acuerdo con los principios constitucionales, orientados por valores éticos, humanistas para la transformación social así como las bases organizativas y de funcionamiento del Sistema Educativo de la República Bolivariana de Venezuela. (p. 1).

Por tal motivo, la mencionada Ley se constituyó en un instrumento de base para el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, a los fines de transformar a los Institutos Universitarios Tecnológicos en Universidades Politécnicas Territoriales, dando los lineamientos para orientar las bases organizativas del funcionamiento de las U.P.T.

Por otra parte, el instrumento legal insta a profundizar el proceso de formación integral y permanente de ciudadanas y ciudadanos críticos, reflexivos, sensibles y comprometidos social y éticamente con el desarrollo del país, siendo su finalidad formar profesionales e investigadores de alta calidad y auspiciar su permanente actualización y mejoramiento, con el propósito de establecer sólidos fundamentos en lo humanístico, científico y tecnológico, como soporte para el progreso autónomo, independiente y soberano del país en todas las aéreas.

Cuadro 1. Operacionalización de Variables

Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensión	Indicadores	Ítems
Analizar la "gestión del cambio" en la transformación del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido a Universidad Politécnica Territorial a fin de propiciar la transición eficiente hacia un nuevo modelo universitario.	Comparar los factores estratégicos gerenciales del IUTE y la UPTM "KR".	Factores Estratégicos	Visión, Misión, Filosofía, Valores, Estructura Organizativa	
	Determinar si el personal docente y administrativo de la UPTM "KR", posee conciencia de la necesidad del cambio organizacional existente.	Conciencia	Identificación: Conocimiento:	1,2 3, 4
	Explicar si existe el deseo de apoyar el cambio por parte del personal docente y administrativo en la UPTM "KR"	Deseo	Familiaridad: Motivación:	5, 6 7, 8
	Establecer si hay conocimiento por parte del personal docente y administrativo acerca de cómo hay que cambiar para ser ahora UPTM "KR".	Conocimiento	Estrategias: Disposición:	9, 10 11, 12
	Identificar si se han establecido nuevas habilidades y comportamientos en el personal docente y administrativo, para hacer que la transformación institucional se consolide en la UPTM "KR".	Capacidad	Habilidades: Compromiso:	13, 14 15, 16
	Detectar si se han establecido en el personal docente y administrativo los mecanismos para la estabilización y mantenimiento del cambio en la UPTM "KR".	Refuerzo	Capacitación: Mantenimiento:	17, 18 19, 20
	Considerar los aciertos teóricos sustentados en los diferentes modelos de gestión del cambio, como una aproximación a la transformación de la UPTM "KR".	Conciencia, Deseo, Conocimiento, Capacidad, Refuerzo	Ventajas y Desventajas de los Modelos de Cambio.	

CAPITULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico incluye la trayectoria que ha seguido el investigador para arrojar luces sobre un “vacío de conocimiento” detectado y sobre el cual se ha propuesto indagar. Por tanto, la elaboración del marco metodológico, consiste en buscar los elementos básicos referidos al problema de estudio en el que se recaudan los datos necesarios para lograr los objetivos planteados; Cervo y Bervian (2003), lo definen como la “descripción de los instrumentos de recolección y análisis de datos, planes de recolección y análisis de resultados” (p. 21).

Con respecto a esta investigación consiste, primero, en contrastar los factores estratégicos de la gerencia del antiguo Instituto Universitario Tecnológico (IUTE), con los nuevos parámetros filosóficos que propugna la Universidad Politécnica Territorial en la que se transformó; tales factores se evidencian como la visión, misión, valores, filosofía y estructura organizacional.

Luego de este análisis, se consideró evaluar la “gestión del cambio”, con base en un modelo ofrecido por la empresa PROCSI (ADKAR), líder mundial en investigación en esa área. Esta empresa sugiere establecer categorías pertinentes al desarrollo de la “gestión del cambio”, tales como: a) “Conciencia de cambio” (personal consciente de la transformación); b) “Deseo” (empeño de cambiar en función del nivel de conciencia); c) “Conocimiento” (cómo cambiar, disposición al cambio); d) “Capacidad” (habilidades de cambio y compromiso); y, e) “Refuerzo” (mantenimiento y capacitación).

El modelo PROCSI como estrategia de gestión de cambio propicia la transformación institucional y es pertinente, en este estudio, debido a que la UPTM "KR" ha transcurrido ya dos (2) años de la implementación concreta de dicho proceso. Este objetivo metodológico se cumplió mediante el diseño de un instrumento de recolección de datos tipo encuesta, cuya confiabilidad y validación fue considerada por expertos en el área de gerencia, metodología y estadística. El instrumento final se aplicó a una muestra representativa del personal docente y administrativo y los resultados obtenidos se analizaron de forma cuali-cuantitativa. Posteriormente, a estos datos obtenidos, se estableció considerar los aciertos teóricos sustentados en los diferentes modelos de gestión del cambio, como una aproximación a la transformación de la UPTM "KR".

En función a lo expuesto anteriormente, la indagación se basó en una idea originada por el investigador, de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010) indica que las investigaciones se originan por ideas, sin importar qué tipo de paradigma fundamente nuestro estudio, ni el enfoque que habremos de seguir. Para iniciar una investigación siempre se necesita una idea; todavía no se conoce el sustituto de una buena idea. Las ideas constituyen el primer acercamiento a la realidad objetiva (desde la perspectiva cuantitativa, a la realidad subjetiva (desde la perspectiva cualitativa) o a la realidad intersubjetiva (desde la óptica mixta) que habrá de investigarse. (p. 26)

Igualmente, esta investigación cuenta con un criterio de enfoque cuantitativo, pues delimita el problema, relacionándolo entre las variables establecidas para su indagación, respondiendo a las preguntas planteadas, para tratar un problema medible y observable y, a su vez, desde la perspectiva cualitativa al analizar la realidad de los datos obtenidos por la encuesta realizada al personal docente y administrativo como parte de los participantes involucrados en la investigación y ello permite compenetrarse en el estudio, en el caso del proceso cualitativo, la muestra, la recolección de

datos y el análisis son fases que se realizan prácticamente de manera simultánea.

3.1. Tipo de Investigación

Este estudio tiene características de investigación **exploratoria**, pues no existen antecedentes de investigación en el sentido de un estudio de la gestión del cambio de una institución de educación superior, en proceso de transformación, según lineamientos dados por el MPPEUCT, de acuerdo a las sugerencias establecidas por la UNESCO en la Conferencia Mundial sobre Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción (UNESCO, 2008).

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010), sobre los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y, por lo común, anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos. Los estudios descriptivos- por lo general- son la base de las investigaciones correlacionales las cuales, a su vez, proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y son altamente estructurados. Las investigaciones que se realizan en un campo de conocimiento específico pueden incluir diferentes alcances en las distintas etapas de su desarrollo. Es posible que una investigación se inicie como exploratoria, después ser descriptiva y correlacional, y terminar como explicativa. (p. 78)

Esta investigación se apoyó, por una parte, en el tipo de investigación descriptiva, al mostrar de forma especificada los factores estratégicos gerenciales como visión, misión, valores, filosofía y estructura organizacional, tanto del antiguo IUTE, así como también de la UPTM "KR", de acuerdo a datos suministrados por el Consejo Universitario, a los fines determinar las diferencias existentes entre ambos.

Para Hurtado (2000), la investigación descriptiva consiste en exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus

características, de modo tal, que en los resultados se pueda obtener dos niveles de análisis, dependiendo del fenómeno y del propósito del investigador. (p. 86)

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), la Investigación descriptiva, busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno analizado. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. (p. 80)

3. 2. Diseño de la Investigación

Para la elaboración de esta investigación se sustentó en un tipo de diseño de tipo no experimental para la cual se observa situaciones ya existentes del medio a investigar, no provocadas intencionalmente por quien realiza la indagación, no se tiene el control directo sobre las variables independientes como ocurren y no es posible manipularlas. En este caso, como medio de obtención de datos, se aplicó una encuesta a los miembros de esta organización como es el personal docente y administrativo, utilizando como medio de apoyo el modelo ADKAR, ofrecido por la empresa Prosci el cual consta de cinco (5) etapas en orden secuencial para gestionar el cambio. Dicho instrumento permitió conocer que ha sucedido durante los dos (2) años de transformación a UPTM "KR".

En cuanto al diseño de la investigación es de campo no experimental, señalado por Balestrini (1997), como el plan global de la investigación que integra, coherente y adecuadamente las técnicas de recolección de datos a utilizar. El diseño de una investigación intenta dar de una manera clara, respuestas a las preguntas planteadas en la misma. (p.15).

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), define la investigación no experimental cuantitativa, como estudio realizado sin la manipulación deliberada de variables y en los cuales solo se observan los fenómenos en

su ambiente natural para después analizarlos (p. 149). Así , estos autores refieren a la investigación no experimental cuando estamos más cerca de las variables formuladas hipotéticamente como “reales” y, en consecuencia, tenemos mayor validez externa (posibilidad de generalizar los resultados a otros individuos y situaciones comunes) (p. 162)

Otro aporte, considerado por los autores antes mencionados, han adoptado diversos criterios para catalogar la investigación no experimental de acuerdo al texto elaborado por los mismos consideraron la siguiente manera de clasificar dicha investigación: por su dimensión temporal o el número de momentos o puntos en el tiempo, en los cuales se recolectan datos. En algunas ocasiones la investigación se centra en:

a) Analizar cuál es el nivel o modalidad de una o diversas variables en un momento dado;

b) Evaluar una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo y/o;

c) Determinar o ubicar cuál es la relación entre un conjunto de variables en un momento. (p. 151)

Dicho también de otro modo por los autores, los diseños no experimentales, los clasifican en transeccionales y longitudinales. El diseño de investigación transaccional o transversal recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. (p. 151)

De acuerdo a lo expresado por los autores, las variables de la investigación se orientaron a conocer que está ocurriendo en la UPTM “KR” en un punto y momento determinado ante su transformación a Universidad. Así como también expresan los autores, los diseños transeccionales se dividen en tres: exploratorios, descriptivos y correlacionales –causales.

En esta investigación, se aplicó el diseño transeccionales exploratorios, descriptivo para comenzar a conocer un conjunto de variables, de una

comunidad, un contexto, un evento, una situación. Se trata de una exploración inicial en un momento específico. Por lo general, se aplican a problemas de investigación nuevos o poco conocidos, además constituyen el preámbulo de otros diseños (no experimentales y experimentales).

En este sentido, la investigación pretende obtener un panorama de lo que le acontece a esta Universidad, ante el efecto de su transformación a UPTM "KR". A su vez, esta investigación tiene un carácter de campo, pues surgió de la necesidad que tuvo el investigador de dirigirse al lugar donde se generó la información con la intención de obtenerla de fuente primaria.

Para Arias (2006), "Consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables algunas." (p. 28). En este caso, el investigador se tomó la información, tanto del Consejo Universitario, como directamente del personal docente y administrativo de la UPTM "KR", como protagonistas directos para analizar la gestión de cambio experimentada en la misma.

3.3 Población

La población, según Arias (2006), "es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y los objetivos del estudio" (p. 81). Por su parte, Mercado (2003), la concibe como "el conjunto de personas, cosas o fenómenos sujetos a investigación, que tienen en común algunas características definitivas" (p. 25).

Tomando en cuenta lo señalado por los autores antes citados, se procedió a seleccionar la población la cual estuvo conformada por los docentes que imparten academia y el personal administrativo que labora en la UPTM "KR". La misma está constituida por un total de seiscientos treinta (630) y ciento cincuenta y cinco (155), respectivamente. Dado el número de la

población, se consideró la selección de una muestra representativa de la misma, ajustada por la formula de Sierras Bravo (1992: 230), para poblaciones finitas, la cual se describe en la forma siguiente:

Fórmula para muestras finitas de Sierras Bravo.

$$n = \frac{4 * N * p * q}{E^2 * (N - 1) + 4 * p * q}$$

En donde:

N= Población

n= Muestra

P= Probabilidad de Éxito

Q= Probabilidad de Fracaso

4 = Constante

Los resultados obtenidos luego de aplicar la formula fueron de ochenta y siete docentes (87) y sesenta y un administrativos (61)

Dicho también por Hernández, Fernández y Baptista (2010) la muestra es un subgrupo de la población, la cual requiere delimitar la población para generalizar resultados y establecer parámetros. (p. 170). De igual manera, indican los autores, la muestra es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de esta. (p. 174)

En este sentido, siguiendo en consideración por los autores antes mencionados, esta investigación se basó también en un proceso cuantitativo y la muestra es un subgrupo de la población de la UPTM "KR", del personal docente y administrativo, cuyo interés sobre el cual se recolectaron datos, y definirse o delimitarse de antemano con precisión, para ser representativo de dicha población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra logren generalizarse o extrapolarse a la población, así como lo indica Sierras Bravo, a través de su formula finita y cuyo interés es la muestra estadísticamente representativa

3.4. Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos

Las técnicas utilizadas para la elaboración de esta investigación fue la encuesta que, según Arias (2006), la define como una “técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular”. Este modelo permite elegir entre varias opciones, las cuales ofrecen respuestas concretas y exactas de los resultados obtenidos por medio de la observación directa. (p. 74)

Para ello, se aplicó un cuestionario de carácter dicotómica para los docentes y administrativos de la UPTM “KR” (Ver anexo D).

3.5 Cuestionario

El cuestionario, según Arias (2006), es la modalidad de encuesta realizada de forma escrita, mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado, porque debe de ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador. (p. 74)

Estos, según el mismo autor, se pueden clasificar en tres tipos de preguntas cerradas que se clasifican en dicotómicos y de selección simple, cuestionario de preguntas abiertas y cuestionarios mixtos.

Para Hernández (2010), las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuestas que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuestas a los participantes, quienes deben acotarse a éstas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuestas) o incluir varias opciones de respuestas. Son más fáciles de codificar y analizar (p. 217).

Por lo antes expuesto, para la recolección de datos, la investigadora diseñó un cuestionario dirigido al personal docente y administrativo, el cual

contenía 20 ítems con preguntas cerradas, con el fin de conocer la percepción que tiene el personal de la UPTM "KR", dada la relevancia del objetivo general que persigue la investigación, el cual es analizar la "gestión del cambio" en la transformación del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido a Universidad Politécnica Territorial de Mérida "Kléber Ramírez" a fin de propiciar la transición eficiente hacia un nuevo modelo universitario.

Dicho cuestionario se basó en una herramienta de diagnóstico basado en el modelo de gestión de la empresa Procsi, líder mundial en investigación en esta área, específicamente denominado ADKAR, el cual se midió en el personal administrativo y docente, las dimensiones como: conciencia de cambio, (personal consiente de la transformación), deseo (deseo de cambiar en función del nivel de conciencia), conocimiento (como cambiar disposición de cambio), capacidad: habilidades de cambio y compromiso) y, finalmente, el refuerzo: mantenimiento, capacitación.

El propósito de dicho cuestionario fue identificar cual es la percepción del personal mediante estas dimensiones, acerca de la gestión del cambio, emprendida por los gestores del cambio en la UPTM "KR", a través de la gerencia como autoridad que gestiona tal proceso, y el objeto es la obtención de los resultados, luego se procedió a tabularla y así conocer lo que está sucediendo en esta transformación.

3.6. Validez y confiabilidad

Luego de elaborado el cuestionario, se sometió a la validación y confiabilidad, pues son dos requisitos fundamentales para su aplicación. Para Chávez (2001), la validez se refiere "a la eficacia con que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir" (p.193). En este orden de ideas, la validez de los cuestionarios se realizó mediante la validez de contenido, que, según Hernández y col. (2010), "es el grado en que un

instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide, es decir, es el grado en que la medición representa el concepto medido” (p.236).

Por su parte, Arias (2006) expresa que la validez de cuestionario “significa que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación”. (p.79), igualmente Balestrini (1998), señala que un instrumento consigue su validez a través de la revisión por jueces o testigos, es decir, en personas con experiencia acumulada, largo tiempo de servicio y que conocen las claves del caso inherente al problema de estudio.

En este caso la validez de los instrumentos estuvo referida al contenido, donde el instrumento fue diseñado, de modo tal que realmente midiera los aspectos sugeridos. En atención, a este tipo de validez, Chávez (2001), afirma que: “Se basa en la necesidad de discernimiento y juicios independientes entre expertos. Es el análisis cuidadoso de la totalidad de los reactivos de acuerdo con el área específica del contenido teórico” (p.194).

El instrumento antes de su aplicación fue sometido a juicio de validación, mediante la opinión de 2 expertos, con grado de Magister) y 1 con título de Doctor, a quienes se les entregó un instrumento de validación (Ver Anexo 4), quienes revisaron el contenido del mismo, según los siguientes parámetros: presentación general, claridad en la redacción de los ítems, pertinencia de las variables con los indicadores, pertinencia de los objetivos, relevancia del contenido y factibilidad de aplicación; surgieron ciertas correcciones, las cuales fueron realizadas y presentadas a los mismos y consideraron que los instrumentos estaban aptos para ser aplicados.

La confiabilidad en la elaboración de un trabajo de investigación es muy importante, pues permite hacerle las correcciones al instrumento antes de aplicarlo a la muestra total, en caso de existir fallas en el mismo. Según Chávez (2001), la confiabilidad se refiere “al grado de congruencia con que se realiza la medición de una variable” (p. 203). Para Hernández, significa el

grado en que el instrumento produce resultados consistentes y coherentes. (p. 200).

Por su parte, para Hurtado (2000) “la confiabilidad se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento a las mismas unidades de estudio, en idénticas condiciones, produce iguales resultados, dando por hecho que el evento medido no ha cambiado” (pp.438-39). Respecto a esta aplicación es el grado en que las respuestas son independientes de las circunstancias accidentales de la investigación. En tal sentido, la confiabilidad se obtuvo en suministrar una prueba piloto a la muestra de sujetos, donde se tomó un total de 87 docentes y 61 de personal administrativo para estimar la confiabilidad. Para ello, se utilizó el paquete estadístico SPSS 17. Versión español.

El procedimiento utilizado para determinar la confiabilidad fue el Coeficiente de Alfa de Cronbach que, según Hernández y col. (2001) es aquel que requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente (p.242).

Algunos autores ofrecen escalas completas para la valoración del coeficiente de confiabilidad. García (2006) plantea la siguiente escala de valoración:

- Por debajo de 0.60 es inaceptable.
- De 0.60 a 0.65 es indeseable.
- Entre 0.65 a 0.70 es mínimamente aceptable.
- De 0.70 a 0.80 es respetable.
- De 0.80 a 0.90 es muy buena.

La fórmula utilizada para calcular el coeficiente Alfa de Cronbach es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum p_j q_j}{s^2 x} \right]$$

K= número de ítems del instrumento.

$s^2 x$ = varianza total del instrumento.

$\sum p_j q_j$ = sumatoria del producto de las desviaciones de las variables.

Como resultado de la confiabilidad aplicada a la prueba piloto, se obtuvo un Coeficiente Alfa de Cronbach de 0,83 del cuestionario de los docentes y administrativos de la UPTM "KR", los cuales se interpretan como instrumentos confiables. (Ver Anexo 5).

3.7 Técnicas de análisis y procesamiento de datos

Estas técnicas de información de datos fueron analizadas de forma cuantitativa, por medios de métodos estadísticos que permitieron ponderar, medir y representar los resultados. Para la representación se utilizó gráficos de barras para su mejor comprensión y visualización de los resultados obtenidos, utilizando nuevamente el paquete estadístico SPSS en su versión 17 en español. Una vez obtenidos estos resultados, sobre la base del abordaje realizado al personal docente y administrativo, a través del instrumento el cuestionario, se procedió a complementar, bajo un proceso de tipo cualitativo, basado en una perspectiva crítica e explicativa de estos resultados, a una interpretación de forma analítica necesarios para la comprensión global de la investigación.

CAPITULO IV

4. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Parte del desarrollo de este capítulo se hará una breve descripción de los aspectos estratégicos gerenciales del IUTE y la UPTM "KR", con el fin de contrastar ambos esquemas de educación universitaria y poder identificar las diferencias y similitudes en cuanto a los factores estratégicos como: Visión, misión, filosofía, valores y estructura organizacional. Por otra parte, se hará un análisis de resultados del cuestionario aplicado al personal docente, administrativo y obrero, realizado para medir la gestión del cambio ejecutado por la administración de la institución en cuanto al cambio organizacional prevaleciente en la Universidad, así como también considerar los aciertos teóricos sustentados en los diferentes modelos de gestión del cambio determinando sus ventajas y desventajas, como una aproximación a la transformación de la UPTM "KR".

4.1. Creación del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido

Desde 1974 el gobierno nacional confió a un organismo de desarrollo regional, CORPOANDES, presidido por el Ing. William Lobo Quintero, realizar un estudio para determinar la necesidad de establecer un Instituto Tecnológico en Mérida. En tal sentido, la creación de un Instituto Universitario Tecnológico debería tener un carácter experimental, para desarrollar sus capacidades y evolucionar en el futuro hacia un Instituto politécnico andino, orientado al desarrollo de la región. (CORPOANDES, 1976, p.8).

Aunque se propuso crear el Instituto en el año 1976, el Instituto Universitario Tecnológico de Ejido nació formalmente con las carreras de Agro-técnica y Minería, el 15 de abril de 1.984, mediante resolución Nro. 227; igualmente, Construcción Civil, el 9 de marzo, por resolución Nro. 196; Hotelería y Servicios Turísticos, el 21 de noviembre de 1994, mediante resolución 196; posteriormente, la carrera de Informática, el 5 de diciembre de 1.996, según resolución Nro. 2.007; la carrera de Contaduría, el 9 de diciembre de 1.996, según resolución Nro. 2007 gaceta oficial Nro. 36.103; y, finalmente, y el 29 de Septiembre de 1998, según resolución N° 1752 gaceta oficial Nro. 306.161, es aprobada la especialización de Manejo de Emergencia y Acción Contra Desastres.

4.2. Factores Estratégicos Gerenciales del IUTE

De acuerdo al documento emitido por el Consejo Directivo, el IUTE orientó su visión a ser una Institución Universitaria comprometida con el logro del desarrollo endógeno, orientada a la excelencia e innovación, mediante programas dirigidos a satisfacer las exigencias de la sociedad, caracterizada por la creciente tecnificación de sus procesos productivos.

Para ello, estableció su Misión dirigida a formar profesionales y ciudadanos integrales aptos para la creación, transferencia y aplicación tecnológica, en concordancia con las necesidades regionales y nacionales para el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad venezolana.

En su contexto gerencial, el IUTE fundamentó sus valores en: Responsabilidad, respeto, justicia social, solidaridad, excelencia, igualdad y ética. Bajo ese sistema de valores, según Tovar (2007), la filosofía de los Institutos y Colegios Universitarios está basada en una expresión de políticas dirigidas a democratizar, diversificar y tecnificar la educación superior a partir de 1.971, cuya orientación es la formación en carreras técnicas con una duración de 3 años, destinadas a proveer de recursos humanos, en el campo

de las ciencias, la tecnología y de los servicios que se requieran en el desarrollo del país y de la región; obedeciendo, por una parte, al interés y a la influencia de los sectores empresariales, y por la otra, a la diversificación de la educación (p. 34).

En cuanto a su estructura organizativa, el I.U.T.E. presentaba una organización académica-administrativa cónsona con la reglamentación existente en sus inicios, de tipo vertical, distribuida de la siguiente manera: Consejo Directivo, Subdirecciones, Divisiones, Departamentos, Áreas y Oficinas. (Ver anexo 2).

4.3. Creación de la Universidad Politécnica Territorial “Kléber Ramírez”

Con base en lo emanado en la Ley Orgánica de Educación (LOE), se decretó en diferentes Estados del país y por directrices del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria Ciencia y Tecnología (MPPEUCT), la creación de diferentes Universidades Politécnicas Territoriales (UPT). En esa dirección, según Gaceta Oficial Nro. 39.902 de fecha 13 de abril del 2012, convirtió al antiguo Instituto Universitario Tecnológico de Ejido en Universidad Politécnica Territorial de Mérida “Kléber Ramírez”, expresado en su artículo 11:

La organización y funcionamiento de la Universidad Politécnica Territorial de Mérida “Kléber Ramírez” se establecerán mediante Reglamento dictado por el Ejecutivo Nacional, a través del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria. La organización y funcionamiento deberán adaptarse al encargo social de la Universidad, para desarrollar modelos de gestión, formación, generación y socialización de conocimientos estrechamente vinculados a las comunidades, así como para facilitar el trabajo cooperativo, solidario y articulado con otras instituciones. (pp. 21-22)

Más adelante, en dicha Gaceta se establecen unas Disposiciones Transitorias, cuyos objetivos estratégicos orientan a la U.P.T.M "KR", a saber:

1. Desarrollar una formación integral de alto nivel, en estrecha relación con las comunidades, vinculadas a las necesidades, potencialidades, retos y proyectos del contexto territorial.
2. Garantizar la universalización del derecho a una educación universitaria de calidad en todo el territorio, mediante la articulación de la Misión Sucre y otras instituciones universitarias, bajos los principios de cooperación, solidaridad y complementariedad.
4. Contribuir activamente a la soberanía tecnológica de la Nación.
5. Fortalecer la participación en la dirección de la vida social, las capacidades.
6. Abordar problemas éticos, culturales, sociales, políticos, socio- productivos y ambientales en su territorio, con perspectiva nacional y de integración latinoamericana y caribeña.
7. Desarrollar una gestión institucional participativa y transparente al servicio del pueblo venezolano, promoviendo el protagonismo popular en la vida universitaria y la presencia activa de la universidad en las comunidades.
8. Contribuir activamente a la conformación de un Subsistema Nacional de Educación Universitaria y al trabajo integrado y solidario con instituciones universitarias de América Latina, el Caribe y demás pueblos del Sur (p. 21).

A partir de estas instrucciones asignadas a los miembros del Consejo Directivo provisional -para aquel entonces y ahora en la actualidad Consejo Universitario-, se presentó ante el MPPEUCT el proyecto de Reglamento de Organización y Funcionamiento. Una vez elaborado por estas autoridades el Reglamento de Organización y Funcionamiento para la UPTM "KR", con base en la nueva visión, misión, valores, filosofía y estructura organizacional, fue implementado en la UPTM "KR", dando la direccionalidad en su proceso administrativo.

Todos estos aspectos teóricos y legales sirvieron de base a las UPT en su operatividad, pues suministran lineamientos claros que busca el país y deben ser adaptados en los fines, objetivos y metas que persiguen tales instituciones. Estos aspectos le dan claridad a la gerencia para desarrollarse

en una cultura organizacional académica, administrativa, para establecer políticas, planes de acción que permitan el desarrollo y fortalecimiento de los fines propuestos, los cuales deben estar en concordancia con estas bases legales.

Antes de convertirse en Universidad Politécnica Territorial de Mérida "Kléber Ramírez"⁴, fueron aprobados el 14 de Mayo 2008, según Gaceta oficial N° 38.930, Resolución 2963, los Programas Nacionales de Formación (PNF)⁵. La presente resolución en su artículo uno (1) expresa lo siguiente: Tiene por objeto regular la creación y autorización para la gestión de los programas antes mencionados a cargo de instituciones de educación superior, en un espacio geográfico determinado (p. 7) y Carreras autorizadas por parte del MPPEU de acuerdo al crecimiento y necesidades del Estado.

En su oferta académica cuenta con los siguientes Programas Nacionales de Formación: Agroalimentación, mediante resolución Nro. 3.145, Administración, mediante resolución Nro. 3146, Informática, mediante resolución Nro. 3.197, Construcción Civil, mediante resolución Nro. 3.141, todas ellas según Gaceta Oficial 39.058, de fecha 13 de noviembre de 2008; Geociencias, mediante resolución 156 de fecha 15 de marzo de 2010, según Gaceta Oficial 39.386. Asimismo, los Programas de Estudios Abiertos se establecieron según Gaceta Oficial N° 40.366, de fecha 6 de Marzo 2014.

Como se puede evidenciar aun cuando no había sido transformada en UPTM "KR", les fueron transferidos la administración de los Programas Nacionales de Formación en diferentes carreras, mencionadas

⁴ La Universidad Politécnica Territorial de Mérida "Kléber Ramírez", nació según Gaceta Oficial 39.902, decreto número 8806 de fecha 13 de Abril de 2012.

⁵ Es un método de educación universitaria creada e implementada en Venezuela. Fue creado con el fin de proponer pautas, enfoques y modalidades en pensum de estudios de las carreras universitarias destinadas a la Misión Alma Mater principalmente la solución de problemas e interacción con el entorno de colaboración comunitaria, así como el desarrollo integral y tecnológico del país. (Programa Nacional de Formación. Disponible en: es.wikipedia.org/wiki/Programa_Nacional_de_Formación, Consulta 12.02.2013)

anteriormente, los cuales como carreras largas en su administración tienen una duración de 4 años y medio, distribuida de la siguiente manera: Trayecto Inicial, Trayecto I, Trayecto II, Trayecto III y Trayecto IV.

Ahora bien, la institución tiene la responsabilidad de otorgar, en el Primer Trayecto un certificado de asistente, al finalizar el Trayecto II el título de Técnico Superior y al finalizar el Trayecto IV el título de Licenciados o Ingenieros. Así como también oferta a nivel de especialidad, para otorgar el título de Técnico Superiores Universitario, la carrera de Radiología e Imagenología mediante resolución 2.973, de fecha 27 de mayo de 2008, según Gaceta Oficial 2.973 e Instrumentación Biomédica mediante resolución Nro. 046 de fecha 05 de junio de 2002.

4.4. Factores Estratégicos Gerenciales de la UPTM “KR”

La visión de la UPTM “KR” se concibe como un modelo educativo que responde a los lineamientos establecidos en el “Plan del Desarrollo Económico y Social de la Nación”, en el contexto local, regional, nacional e internacional.

En cuanto a la Misión, la UPTM “KR” se concibe como instrumento para la consolidación de un modelo “socialista democrático bolivariano”, enmarcado en la proyección de una geopolítica internacional pluripolar, formadora de ciudadanos(as) integrales, con justicia, ética, libertad, y pensamiento colectivo y pluricultural, generando transformación en lo económico, político, social, científico, investigativo y tecnológico, en el contexto local, regional, nacional e internacional.

Sobre la base de la nueva institución universitaria, a través de la gerencia, se estableció un sistema de valores basados en los principios de: lealtad, ética, responsabilidad, honestidad, solidaridad, compromiso, generosidad, justicia humanidad, tolerancia y sentido de pertinencia. Así mismo, destacan valores de la Universidad como: calidad, excelencia,

justicia, patriotismo, seguridad, libertad, comunicación, igualdad, pertinencia nacional e internacional.

En relación con su base filosófica, se enfoca desde dos formas:

b) Interno: Visiones en conjunto, articulación institucional, participación activa, paridad de responsabilidades, cambio de roles, simplificaciones de procesos, plan de desarrollo de planta física, participación y gestión colectiva presupuestaria, flexibilidad organizacional, garantía de ingreso e inclusión, integración, participación, transdisciplinariedad, interdisciplinariedad, transversalidad, flexibilidad, intercambio, innovación, investigación, horizontalidad, intercambio de roles, investigación, desarrollo tecnológico y creación intelectual.

c) Externo: Desarrollos acordes al contexto territorial, desarrollo geopolítico en las comunidades, plan de impulso de producción socialista, universalización de la educación, construcción de programas y proyectos integrales, articulación con la misión Alma Mater, aplicación de tecnologías de información y comunicación, nuevo modelo educativo integral, articulación con subsistemas nacionales universitarios y la estructura organizacional de la UPTM "K R".

La estructura organizativa de la nueva Universidad Politécnica está basada en un "Modelo Heterarquico de Redes Relacionadas", de tipo horizontal, la cual pretende ser mas plana, posee una estructura abierta en todos sus componentes, involucrando en dicha estructura la vinculación de los sectores externos a la misma, con la participación e interacción de sus comunidades. En lo interno, está conformada de la siguiente manera: Consejo Universitario, Rector, Vicerrector Académico, representaciones, administrativo, territoriales y estudiantiles, direcciones, coordinaciones, áreas y unidades. (Ver anexo 3).

4.5. Contratación de los factores estratégicos de la gerencia del I.U.T.E y la U.P.T.M. “KR”

En este sub-capítulo se abordará, a través de un cuadro comparativo, los factores estratégicos gerenciales que conforman el I.U.T.E y la U.P.T.M “KR”, con el fin de determinar las diferencias significativas, como elementos básicos en el proceso de cambio que vive la UPTM “KR”.

Cuadro 2. Contratación de la Visión IUTE & UPTM “KR”

Documentación I.U.T.E.	Documentación U.P.T.M. “Kléber Ramírez”	Diferencias Significativas
Visión: Ser una Institución Universitaria comprometida con el logro del desarrollo endógeno, orientada a la excelencia e innovación tecnológica mediante programas que satisfagan las exigencias de la sociedad.	Visión Ser un modelo educativo que responda a los lineamientos establecidos en el “Plan del Desarrollo Económico y Social de la Nación”, en el contexto local, regional, nacional e internacional y para la emancipación latinoamericana y caribeña.	1.-El modelo I.U.T.E se centra en el desarrollo endógeno, mientras que UPTM responde a los lineamientos del Plan de la Nación en el contexto local, regional, nacional e internacional. 2.- El IUTE orienta la excelencia e innovación con programas que exija la sociedad, la UPTM amplía su radio de acción traspasando las fronteras fuera de Venezuela.

Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de documentación del Archivo del Consejo Universitario de la UPTM “KR”

La **visión** de una organización, representa la guía de orientación tanto en lo interno como en lo externo, constituyendo un sentido comprendido y compartido en común acerca de donde estará la universidad en el futuro y su quehacer educativo. (Bounds, W., 1998: 270). Tal como se evidencia en el cuadro de contratación, ambos modelos responden a una dinámica donde se expresan las diferencias en función las directrices claras hacia donde debe dirigirse cada una, tanto el IUTE como UPTM KR”.

Cuadro 3. Contrastación de la Misión IUTE & UPTM “KR”

Documentación I.U.T.E.	Documentación U.P.T.M. “Kléber Ramírez”	Diferencias Significativas
Misión	Misión	
Formar profesionales y ciudadanos integrales aptos para la creación, transferencia y aplicación tecnológica, en concordancia con las necesidades regionales y nacionales que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida del colectivo.	Consolidación de un modelo socialista democrático bolivariano enmarcada en la proyección de una geopolítica internacional pluripolar, formadora de ciudadanos(as) integrales, con justicia, ética, libertad, y pensamiento colectivo generando transformación en lo económico, pluricultural, político, social, científico, investigativo y tecnológico, en el contexto local, regional, nacional e internacional.	El IUTE dirige su modelo educativo a formar ciudadanos integrales aptos para la creación, transferencia y aplicación tecnológica. En concordancia a contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida del colectivo. El modelo UPTM “KR” especifica la formación de ciudadanos integrales, afianzando los valores como: justicia, ética, libertad y pensamiento colectivo. Con el fin de transformaren lo económico, pluricultural, político, social, científico, investigativo y tecnológico, en el contexto local, regional, amplia su radio de acción en lo internacional.

Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de documentación del Archivo del Consejo Universitario de la UPTM “KR”

La misión determina las funciones básicas que debe desempeñar la organización en todas sus instancias, la cual debe ir de la mano con la visión establecida (Koontz, H., 1998: 127). En la nueva misión asignada a la institución aquí estudiada, se contraponen con los postulados puramente endógenos y técnicos del IUTE, para plantear un modelo educativo que responde a una dinámica internacional, pluripolar, según un determinado lineamiento establecido por el MPPEU.

En este sentido, de acuerdo a la nueva misión de la UPTM “KR”, para responder a dicho modelo, es menester incorporar una proyección geopolítica internacional a través de la formación de los futuros profesionales con un carácter investigativo, de acuerdo a las áreas de conocimiento en función de la oferta académica ofrecida por la misma, desarrollando proyectos de acuerdo a las necesidades de las comunidades en el contexto

local, regional, nacional e internacional. Estos profesionales, en su vida académica, realizarán los proyectos en equipo, lo cual impulsa una visión de pensamiento de carácter sistémica y colectiva.

Cuadro 4. Contrastación de los valores IUTE & UPTM “KR”

Documentación I.U.T.E.	Documentación U.P.T.M. “Kléber Ramírez”	Diferencias Significativas
Valores: Responsabilidad Respeto Justicia Social Solidaridad Excelencia Igualdad Ética	Valores: Valores del Ser: Lealtad, ética, responsabilidad, honestidad, solidaridad, compromiso, generosidad, justicia y humanidad, tolerancia, sentido de pertinencia. -Valores de la Universidad: Calidad, excelencia, justicia, seguridad, libertad, comunicación, igualdad, pertenencia nacional e internacional, patriotismo.	1.- El modelo U.P.T.M, establece nuevos valores en el ser que no refleja el anterior como: lealtad, honestidad, compromiso, generosidad, humanidad, tolerancia, sentido de pertinencia. 2. En el nuevo modelo, los valores que se desarrollaran en la universidad como institución.

Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de documentación del Archivo del Consejo Universitario de la UPTM “KR”

Los valores, entendidos como actitudes, conductas y pensamientos, para lograr determinados fines, remiten al trabajo de los gerentes en tratar de lograr sus planes a través del tiempo y cómo piensan que deben actuar. (Gareth y George, J., 2010: 81). El nuevo modelo de Universidad hace una distinción entre los valores del ser y los valores, aunque sin separarlos de su contexto internacional, articulándolos con lo local, regional y nacional.

El modelo anterior sólo destacaba valores generales del ser humano, los cuales son recogidos en el modelo de la UPTM, como lealtad, ética, responsabilidad, solidaridad, compromiso, generosidad, justicia, humanidad, tolerancia y valores de la universidad como calidad, excelencia, justicia, libertad, comunicación, igualdad, pero se agregan otros, de profundo carácter axiológico, con respecto al sentido de pertenencia del ser universitario en el aspecto nacional e internacional.

Cuadro 5. Contratación de la Filosofía IUTE & UPTM “KR”

Documentación I.U.T.E.	Documentación U.P.T.M. “Kléber Ramírez”	Diferencias Significativas
<p>Filosofía: -Representa una expresión de políticas, dirigidas a democratizar, diversificar y tecnificar la educación superior a partir de 1.971. -Orientación a la formación de carreras técnicas con una duración a 3 años, destinadas a proveer de Recursos Humanos, en el campo de las ciencias, la tecnología y de los servicios que se requieran en el desarrollo del país y de la región; obedeciendo por una parte al interés y a la influencia de los sectores empresariales y, por otra parte, a la diversificación de la educación.</p>	<p>Filosofía: Orientada en la pluralidad del pensamiento, la cultura, los valores éticos a la diversidad y a la preservación del planeta indicando la importancia del “saber hacer”, esto involucra el “saber reflexionar y el saber convivir”. En cuanto a los siguientes aspectos: Internos: -Garantía de ingreso e Inclusión; Integración. -Participación, Transdisciplinariedad.- Interdisciplinariedad.- Transversalidad.- Flexibilidad.- Intercambio.- Innovación.- Investigación.- Horizontalidad.- Investigación, desarrollo tecnológico y creación intelectual. Externos: -Desarrollos acordes al contexto territorial. - Desarrollo geopolítico en las comunidades. Plan de impulso de producción socialista.- Universalización de la Educación.- Construcción de programas y proyectos integrales.- Articulación universitaria.- Aplicación de tecnologías de Información y comunicación.- Nuevo modelo educativo integral.</p>	<p>El IUTE, formaba Técnicos Superiores en las diferentes carreras que ofertaba. Se evidencia claramente las diferencias de ambos modelos, partiendo ver (anexo) que el I.U.T.E, se enfatiza la formación de carreras técnicas con una duración a 3 años, destinadas a proveer de recursos humanos, en el campo de las ciencias, la tecnología y de los servicios que se requieran en el desarrollo del país y de la región, en función de las necesidades de los sectores empresariales mientras que el segundo modelo amplía su campo de acción tanto los aspectos internos como externos, los cuales se describen por sí solo. U.P.T.M. “KR” otorga los títulos universitarios como Técnico Superior Universitario así como también Licenciados e Ingenieros en función a su oferta académica denominados Programas Nacionales de Formación. La filosofía del modelo U.P.T.M, permite la participación activa de toda la comunidad universitaria. En lo académico es un Curriculum flexible bajo los conceptos de transdisciplinariedad, interdisciplinariedad, la transversalidad, flexibilidad. El nuevo modelo se orienta hacia el desarrollo geopolítico de las comunidades locales, regionales, nacionales e internacionales. En la UPTM, orienta lo académico en la elaboración de proyectos comunitarios, por el cual requiere de todos los que participan la investigación, el intercambio, la creación intelectual en función de las necesidades acordes al contexto territorial.</p>

Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de documentación del Archivo del Consejo Universitario de la UPTM “KR”

La filosofía de una organización debe ir de la mano con la ética y los valores, representa la forma de pensar oficial de la organización, en concordancia con lo establecido como visión, misión, valores (Hill, 1996: 44). En este sentido, existen cambios significativos entre ambos modelos en su gestión, desde aspectos internos como lo administrativo, académico, hasta lo externo en cuanto a la interrelación con las comunidades, organizaciones gubernamentales y sectores empresariales.

En el nuevo paradigma universitario, la filosofía se condensa en “saber hacer”, “saber reflexionar” y “saber convivir”, tomando en cuenta conceptos como pluralidad, transdisciplinariedad, interdisciplinariedad y transversalidad, en permanente vinculación con las comunidades, sistémicamente interrelacionado.

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 6. Contrastación de la Estructura Organizacional IUTE & UPTM "KR"

Documentación I.U.T.E.	Documentación U.P.T.M. "Kléber Ramírez"	Diferencias Significativas
<p>Estructura Organizacional: La organización es de tipo vertical, en donde la máxima autoridad para la toma de decisiones en materia académica, administrativa era distribuida de la siguiente manera: Consejo Directivo: Director, Sub Dirección Académica, Sub Dirección Administrativa, Representante Profesoral, Representante Estudiantil. Dirección: Tiene a su cargo Departamento de Relaciones Públicas, Departamento de Recursos Humanos, Oficina de Asuntos Legales, División de Planificación, Sub Dirección Académica y Sub Dirección Administrativa. Las Clasificaciones jerárquicas están representados así: Sub Direcciones, Divisiones, Departamentos, Áreas y Oficinas.</p>	<p>Estructura Organizacional: La organización es de tipo horizontal plana, fundamentada en un modelo heterarquico funcional académico administrativo de redes relacionadas, en donde existe participación la sociedad en asuntos académicos distribuida de la siguiente manera: Consejo Universitario: Rectorado, Vicerrector académico, Secretaria Representaciones Estratégicas, administrativa, Territorial, Estudiantil. Vocería Docentes, Empleados, Obrero, Estudiantil, Comunal Las Clasificaciones jerárquicas están representados así: Direcciones, Coordinaciones y Áreas Unidades</p>	<p>La primera diferencia entre ambos modelos se refleja en la estructura organizativa de tipo vertical. En la UPTM "KR" presente una estructura de horizontal denominada heterarquica de redes relacionadas. La toma de decisiones en el I.U.T.E está centralizada en el Consejo Directivo, mientras que en la U.P.T.M establece un cuerpo colegiado conformado por el Consejo Universitario en el cual incorporan a diferentes sectores de la comunidad universitaria: obreros, empleado, estudiantes, vocero comunal o Consejo Social, M.P.P.E.U. En el modelo I.U.T.E las unidades de mando eran denominadas: Sub- Dirección, Divisiones, Departamentos, Áreas y Oficinas y en la UPTM Direcciones, Coordinaciones y Áreas. En el I.U.T.E en lo operativo, la toma de decisiones son establecidos por el responsable de las Divisiones, Departamentos, Áreas y oficina. En la UPTM la toma de decisiones de acuerdo a la estructura heterarquico, es considerada toma de decisión en conjunto por todos los que la integran. Hay cambios significativos entre el I.U.T.E y la U.P.T.M como áreas como la División de Planificación y Presupuesto, Departamento de RRHH el cual estaba adscrito a la Dirección fueron cambiados a la Representación Estratégica Administrativa. En la UPTM "KR" se crearon nuevas áreas como: de Secretaria, quien tiene a su cargo administrando las áreas Adm. Registro Evaluación. Estudiantil pertenecientes en el IUTE a la Subdirección académica. Otra de las nuevas áreas es la Representación Estrat. Territorial: vinculación de la sociedad, denominado Municipalización. El área académica ahora: denominado Vicerrectorado académico creo nuevas áreas como la Dirección Diseño Curricular y Dirección Investigación e Innovación, en su oferta académica ofrece: carreras largas denominados Programas Nacionales de Formación, Estudios Avanzados (Post Grado), Estudios a Distancias Programas de Estudios Abiertos, Áreas como: Formación y Desarrollo Docente, Investigación e Innovación Tecnológica.</p>

Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de documentación del Archivo del Consejo Universitario de la UPTM "KR"

En Koontz (1998) la **Estructura Organizacional** se refiere al establecimiento de una estructura intencionada por la organización, con el fin de determinar el papel de los individuos que laboran dentro de la misma, como el desempeño, la forma en que se agrupan y coordinan sus actividades (p. 244).

En tal sentido, cuando se compara el organigrama del I.U.T.E con respecto al de la U.P.T.M "KR", se han evidenciado cambios significativos, en las que se encuentran varios aspectos: la incorporación de nuevas áreas, relacionado directamente con la visión, misión y filosofía establecido para la universidad y siguiendo las directrices emanadas del MPPEU.

Se puede visualizar en el (anexo 3), partiendo que ha sido convertida en Universidad, basada en una estructura heterárquica, lo cual implica enfrentar cambios en su estrategia de trabajo. Ello significa transformar sus funciones implementando la toma de decisiones en equipo, así como también involucrar a las comunidades en un rol protagónico como parte del desarrollo educativo.

4.6. Análisis del Cuestionario

A continuación se presentan los datos provenientes de la aplicación del cuestionario a los 87 docentes y 61 administrativos, a quienes se les indagó sobre la gestión de cambio en la transformación del IUTE a UPTM"KR". La presentación de los resultados será interpretada de acuerdo a los indicadores establecidos en el cuestionario, resultando diez (10) para los docentes y Diez (10) para los administrativos, todos con sus respectivos gráficos, los mismos fueron analizados con las categorías: "Si", "No" y "No Sabe".

4.6.1. Resultados del Cuestionario aplicado al personal Docente de la UPTM "KR"

Variable: Gestión del Cambio

Dimensión: Conciencia

Indicador: Identificación

Cuadro 7: Identificación del personal docente ante la gestión del cambio.

Nº	ITEMS		NO SABE	NO	SI
1	Considera usted que el personal que labora en la UPTM"KR" posee conciencia de la necesidad del cambio	F	16	19	52
		%	18.4	21.8	59.8
2	Se identifica usted con la necesidad de cambio ahora como UPTM"KR	F	12	23	52
		%	13.8	26.4	59.8

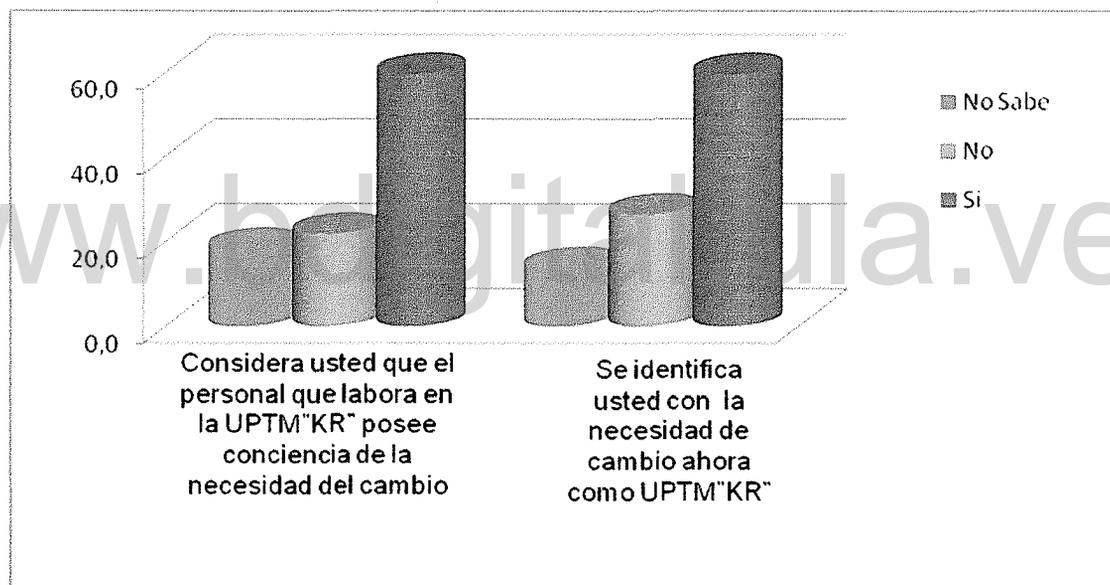


Grafico 1. Identificación del personal docente ante la gestión del cambio.

Fuente: Judith Colina, 2014

Según los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a los docentes sobre la preguntas, de si considera usted que el personal que labora en la UPTM"KR", posee conciencia de la necesidad del cambio y si se identifica usted con la necesidad de cambio ahora como UPTM"KR, los resultados fueron de 59,8% para categoría de "Si" en ambas preguntas respectivamente (Ver cuadro nro. 7 y Grafico nro. 1). Esto, quizás, se deba a

que dicha transformación ya posee dos años en su trayectoria como Universidad, lo que hace determinante que el personal docente que labora, ya tiene una identificación ante tal transformación.

Variable: Gestión del Cambio

Dimensión: Conciencia

Indicador: Conocimiento

Cuadro 8: Conocimiento del personal docente ante la gestión del cambio.

Nº	ITEMS		NO SABE	NO	SI
3	Conoce usted todos los aspectos relacionados con la transformación de la UPTM "KR"	F	6	71	10
		%	6.9	81.6	11.5
4	Conoce usted todos los aspectos relacionados con la direccionalidad de la gerencia de la UPTM "KR".	F	11	6	87
		%	12.6	80.5	6.9

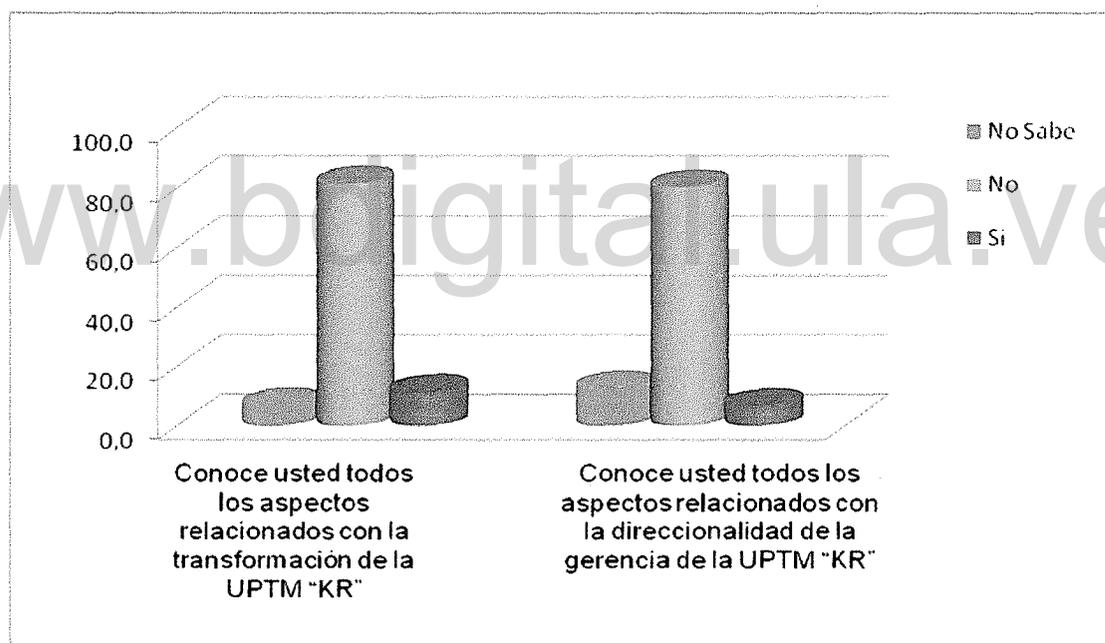


Gráfico 2. Conocimiento del personal docente ante la gestión del cambio.
Fuente: Judith Colina, 2014

Igualmente, se aprecian los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a los docentes sobre la pregunta: si conoce usted todos los aspectos relacionados con la transformación de la UPTM "KR" y a su vez conoce usted todos los aspectos relacionados con la direccionalidad de la

gerencia de la UPTM "KR". Los resultados obtenidos fue de 81,6% y 80,5 en la categoría de "no", respectivamente (Ver cuadro nro. 8 y el Grafico nro. 2)

Esta tendencia pudiese indicar, que el personal docente, aun cuando posee un nivel de comprensión sobre la transformación, desconoce de manera significativa muchos aspectos relacionados con los cambios ocurridos; asi como tambien el desconocimiento sobre las actividades que ha ejecutado la gerencia. En este sentido, de acuerdo a lo expresado por Kurt Lewin, en el proceso de cambio lo primero es descongelar la información, si el personal desconoce los aspectos relacionados al cambio, afectaría entender porque la necesidad de cambiar.

Variable: Gestión del Cambio

Dimensión: Deseo

Indicador: Familiaridad

Cuadro 9: Familiaridad del personal docente ante la gestión del cambio.

N°	ITEMS				
			NO SABE	NO	SI
5	Dado su identificación con el cambio, se familiariza usted con él cambio.	F	5	46	36
		%	5.7	52.9	41.4
6	Considera usted que el personal está familiarizado con el cambio.	F	59	19	9
		%	67.8	21.8	10.3

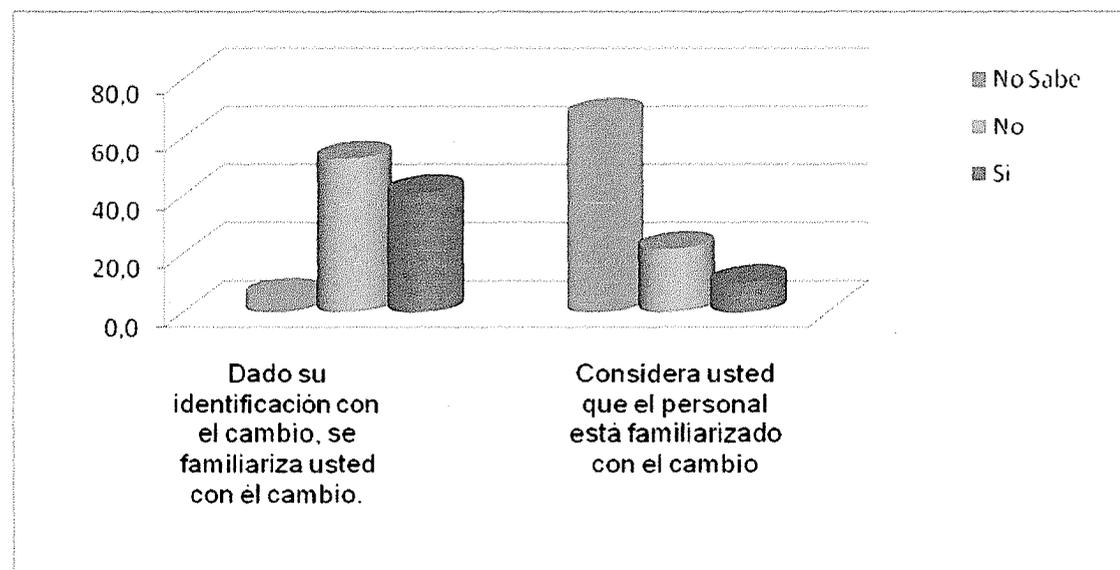


Grafico 3: Familiaridad del personal docente ante la gestión del cambio.

Fuente: Judith Colina, 2014

Por otra parte, se evalúan los resultados adquiridos de la aplicación del cuestionario a los docentes sobre las preguntas siguientes: dado su identificación con el cambio, ¿se familiariza usted con él? Los resultados obtenidos fueron de 52,9% “no” y si considera usted que el personal está familiarizado con el cambio, fue de 67,8% “no sabe”. (Ver cuadro nro. 9 y Grafico nro. 3). Entonces se aprecia que se inclinan en la negación y desconocimiento, respectivamente. De allí se podría deducir que el personal docente puede que no tenga confianza con los cambios y pudiese existir una barrera en la comunicación con respecto a sus compañeros de trabajo al desconocer su opinión sobre el tema.

Variable: Gestión del Cambio

Dimensión: Deseo

Indicador: Motivación

Cuadro 10: Motivación del personal docente ante la gestión del cambio.

Nº	ITEMS				
		NO SABE	NO	SI	
7	Considera usted que ha existido por parte de la gerencia, elementos motivacionales para propiciar el cambio	F	8	60	19
		%	9.2	69	21.8
8	Ha sido considerada su participación como elemento de motivación para la transformación	F	3	52	32
		%	3.4	59.8	36.8

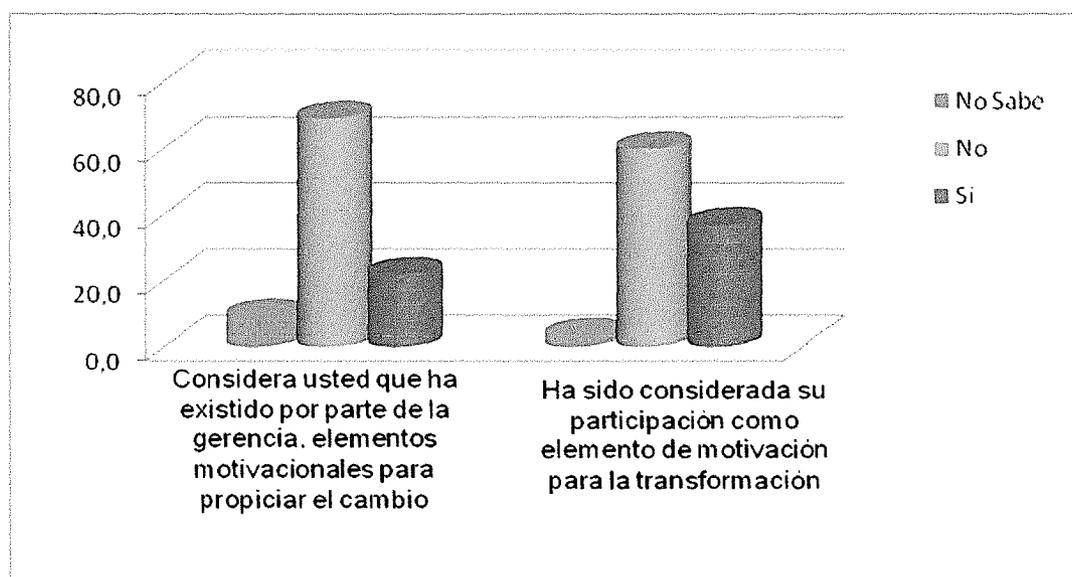


Gráfico 4. Motivación del personal docente ante la gestión del cambio.

Fuente: Judith Colina, 2014

También se calculan los resultados alcanzados de la aplicación del cuestionario a los docentes sobre las preguntas siguientes: ¿Considera usted que ha existido por parte de la gerencia, elementos motivacionales para propiciar el cambio, y si ha sido considerada su participación como elemento de motivación para la transformación?. De los resultados se obtuvo el 69% para la primera pregunta y 59,8% tuvo una inclinación al “no”, respectivamente (Ver cuadro 10 y Grafico 4).

Se presume por el alto nivel a la negación, que no han contado con la motivación necesaria que inciten a afrontar el cambio y al no considerar su participación como medio de acción para contribuir en la transformación ahora como Universidad, lo cual afecta de manera importante al cambio, su desmotivación puede traer consecuencias negativas en el desarrollo de sus funciones como actor fundamental en la formación académica.

En tal sentido, es importante los aportes de la empresa Prosci en cuanto al modelo de gestión de cambio. En la etapa nro. Dos (2) indica que los miembros de la organización deben contar con motivación que permita tener un estado favorable para lograr influir su participación al cambio.

Variable: Gestión del Cambio

Dimensión: Conocimiento

Indicador: Estrategia

Cuadro 11: Estrategia del personal docente ante la gestión del cambio.

N°	ITEMS				
		NO SABE	NO	SI	
9	Considera usted, que la gerencia ha implementado estrategias que permitan como desarrollar el cambio en la UPTM"KR	F	11	55	21
		%	12.6	63.2	24.1
10	Usted ha indagado sobre alguna herramienta que le permita asumir sus nuevas responsabilidades	F	11	62	14
		%	12.6	63.2	24.1

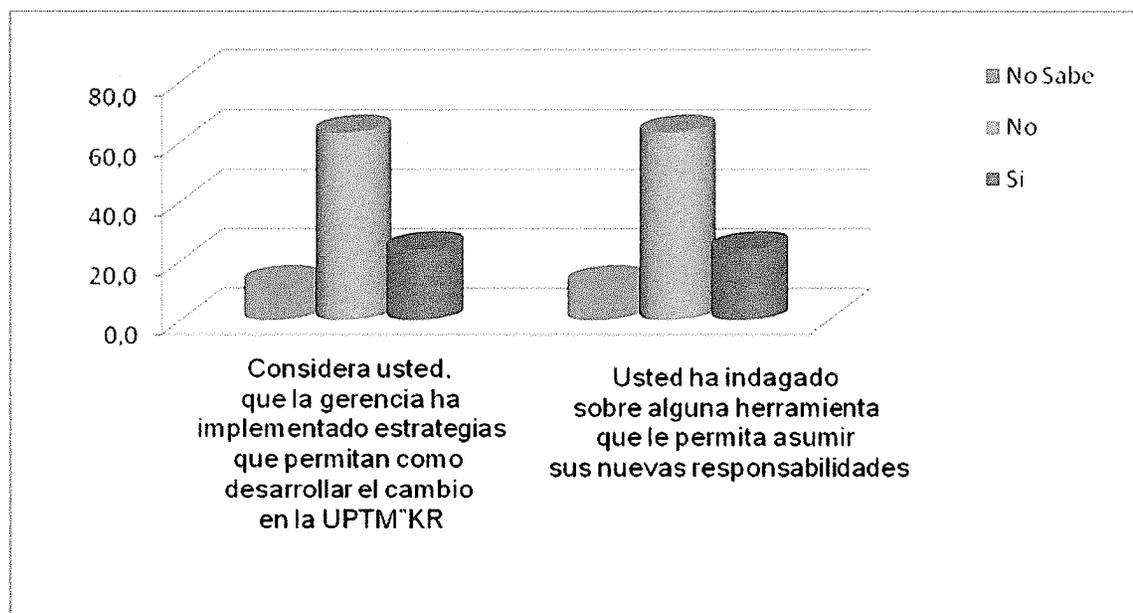


Grafico 5 : Estrategia del personal docente ante la gestión del cambio.
Fuente: Judith Colina, 2014

Según los resultados adquiridos de la aplicación del cuestionario a los docentes sobre las preguntas siguientes: ¿considera usted, que la gerencia ha implementado estrategias que permitan el cómo desarrollar el cambio en la UPTM"KR, y si a usted ha indagado sobre alguna herramienta que le permita asumir sus nuevas responsabilidades? El 63,2% tuvo una inclinación al "no" respectivamente (Ver cuadro 11 y Grafico 5).

Se presume que la gerencia no ha realizado tácticas en su personal que influyan de forma positiva el cambio en sus nuevas funciones, así como tampoco en la mayoría de los docentes han buscado las formas de apoderarse del conocimiento necesario para viabilizar sus compromisos.

De acuerdo a Kotter en su modelo de gestión del cambio señala, en el paso nro. 2, se debe crear una coalición o equipo de personas influyentes cuyo poder proviene de una verdad de fuentes, influyendo en los puestos que ocupan, status, experiencia y si la gerencia no lo realiza, ocurre los resultados antes descritos.

Variable: Gestión del Cambio

Dimensión: Conocimiento

Indicador: Disposición

Cuadro 12: Disposición del personal docente ante la gestión del cambio.

N°	ITEMS	NO SABE NO SI			
		F	NO SABE	NO SI	
11	Considera usted que el personal posee la disposición de asumir el cambio en la nueva universidad	F	44	16	27
		%	50.6	18.4	31
12	Posee usted la disposición de asumir sus nuevas responsabilidades ante el cambio en UPTM"KR"	F	12	26	49
		%	13.8	29	56.3

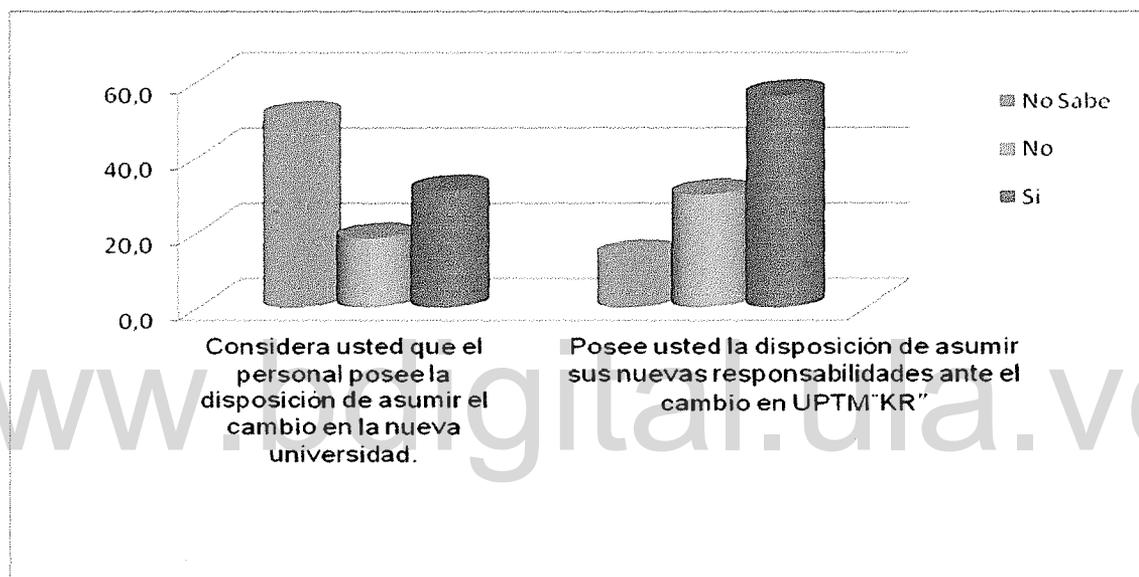


Gráfico 6 Disposición del personal docente ante la gestión del cambio.

Fuente: Judith Colina, 2014

En el cuadro y Gráfico anterior, se calculan los resultados alcanzados de la aplicación del cuestionario a los docentes sobre las interrogantes siguientes: ¿considera usted que el personal posee la disposición de asumir el cambio en la nueva universidad? el 50,6% respondió "no sabe" y el 18,4% se inclinó por el "No".

De acuerdo a ello, se podría pensar que hay inclinación de desconocimiento con respecto a cuál sería la opinión de sus compañeros para asumir el cambio, lo cual puede responder a muchas causas, como la

incertidumbre, resistencia al cambio o apatía. Ahora, con respecto a si posee la disposición de asumir sus nuevas responsabilidades ante el cambio en UPTM"KR" el 56,3% indico que "Si", lo cual muestra que casi la mitad de la población encuestada, tiene la disposición de asumir el cambio, pues el mismo proceso de transformación, de una o de otra manera, le conduce a involucrarse con las nuevas responsabilidades como docente en la Universidad.

Variable: Gestión del Cambio

Dimensión: Capacidad

Indicador: Habilidades

Cuadro 13: Habilidades del personal docente ante la gestión del cambio.

N°	ITEMS	NO SABE NO SI		
		F		
13	Considera usted que fueron tomadas en consideración sus habilidades por parte de la gerencia para la transformación a UPTM"KR"	F	2	12
		%	2.3	13.8
14	Considera usted poseer habilidades suficientes para asumir los nuevos retos de la nueva universidad	F	17	23
		%	19.5	26.4

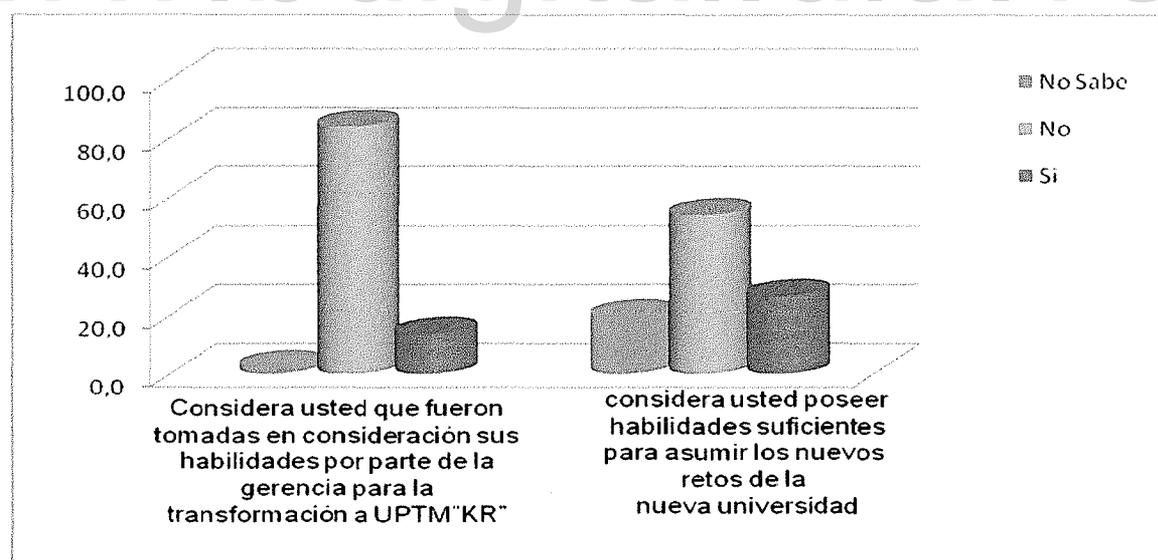


Gráfico 7 Habilidades del personal docente ante la gestión del cambio.

Fuente: Judith Colina, 2014

De acuerdo a los resultados de la aplicación del cuestionario a los docentes sobre las interrogantes siguientes: ¿considera usted que fueron

tomadas en consideración sus habilidades por parte de la gerencia para la transformación a UPTM"KR"? El 83, 9% respondió "No" y, a la otra interrogante, ¿si considera usted poseer habilidades suficientes para asumir los nuevos retos de la nueva Universidad?, hubo un 54% favorable al No (ver cuadro 13 y Grafico 7), lo cual se podría considerar que la gerencia, al no aprovechar las cualidades y destrezas que poseen estos como profesionales en sus áreas del conocimiento, no está aprovechando la experiencia acumulada y el conocimiento construido, para contribuir favorablemente en el proceso de cambio que vive la Universidad. Y en cuanto al otro resultado con tendencia negativa en cuanto a las habilidades que poseen pudiese ser que no han sido adaptadas en el personal para asumir el reto a la transformación de IUTE a UPTM "KR".

Variable: Gestión del Cambio

Dimensión: Capacidad

Indicador: Compromiso

Cuadro 14: Compromiso del personal docente ante la gestión del cambio.

Nº	ITEMS		NO SABE	NO	SI
15	Considera usted que existe compromiso por parte del personal para asumir el cambio a UPTM"KR"	F	41	8	38
		%	47.1	9.2	43.7
16	Posee usted el compromiso de asumir las responsabilidades de este cambio	F	4	10	73
		%	4.6	11.5	83.9

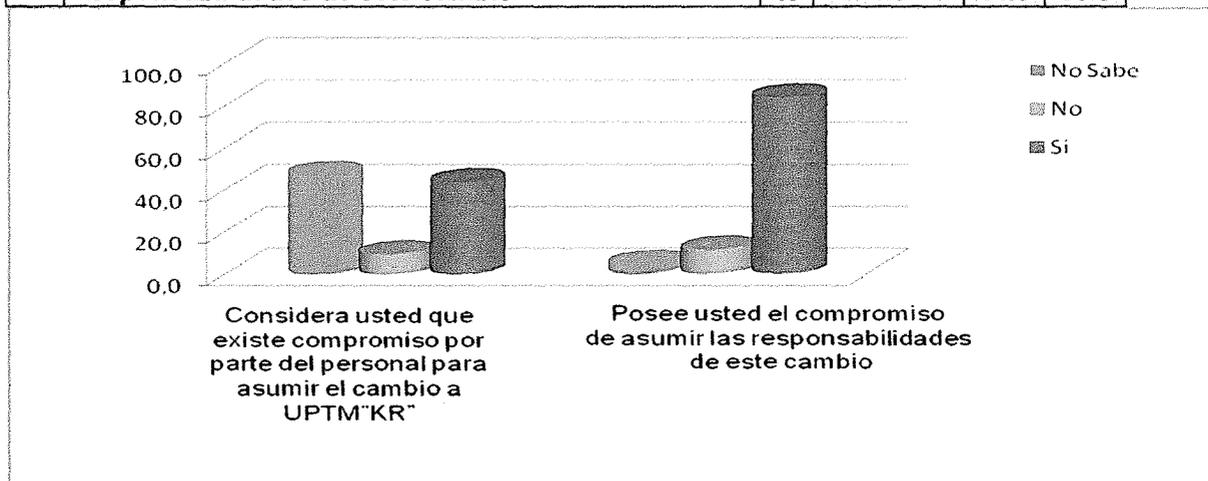


Gráfico 8 Compromiso del personal docente ante la gestión del cambio.

Fuente: Judith Colina, 2014

En el cuadro 14 y Grafico 8, se expresan los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario a los docentes sobre las interrogante siguiente: ¿considera usted que existe compromiso por parte del personal para asumir el cambio a UPTM"KR"?. El 47, 1% "no sabe" y el 43,7% respondió "si".

Como se puede apreciar una parte del personal docente desconoce qué pasa con sus colegas. Ello, quizás, guarda relación con la distancia en ubicación que tienen los diferentes programas académicos y la respuesta afirmativa pudiese ser que los compañeros que están más cercano establezcan un nivel más alto de relación interpersonal, y en cuanto a la otra interrogante: ¿posee usted el compromiso de asumir las responsabilidades de este cambio?, el 83,9% se inclinó por el "Si", lo cual se podría suponer que al contar con dos años en la transformación de IUTE a UPTM "KR" ya el personal ha aceptado su rol como docente ahora como Universidad.

Variable: Gestión del Cambio

Dimensión: Refuerzo

Indicador: Capacitación

Cuadro 15: Capacitación del personal docente ante la gestión del cambio.

Nº	ITEMS		NO SABE	NO	SI
17	Considera usted que ha existido un programa de capacitación de parte de la gerencia para alcanzar el cambio a UPTM"KR"	F	18	69	0
		%	20.7	79.3	0
18	Ha existido en su área de desempeño algún taller o curso de formación para las nuevas actividades a asumir en la UPTM"KR"	F	1	75	11
		%	1.1	86.2	12.6

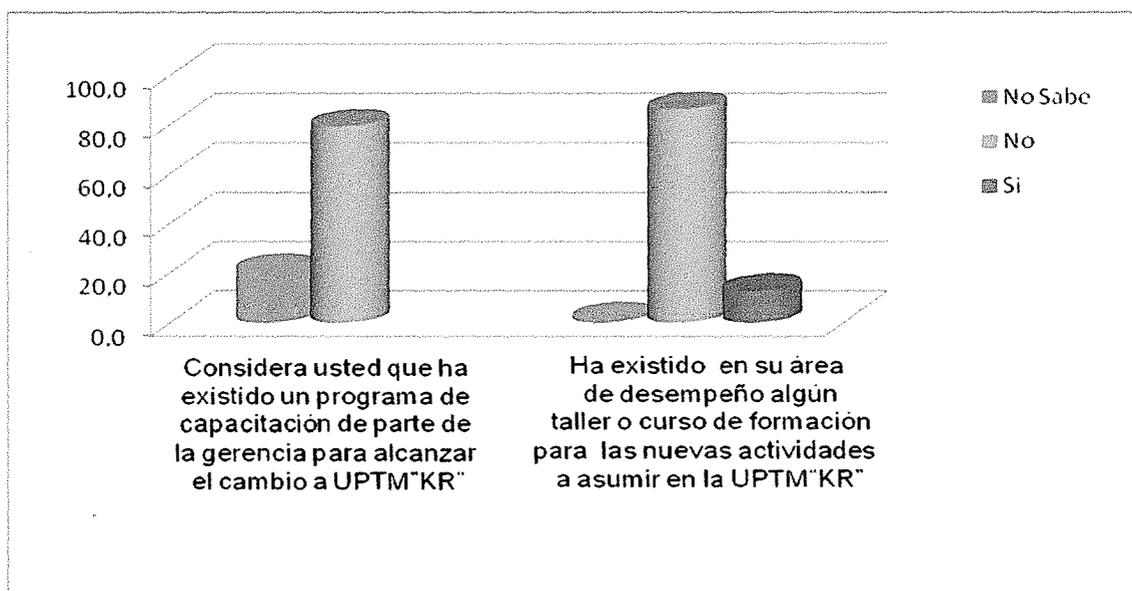


Gráfico 9 Capacitación del personal docente ante la gestión del cambio.
Fuente: Judith Colina, 2014

También se calcularon los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a los docentes sobre las interrogantes siguientes: ¿Considera usted que ha existido un programa de capacitación de parte de la gerencia para alcanzar el cambio a UPTM"KR"?. El 73,9% respondió "no". Y en cuanto a si ¿ha existido en su área de desempeño algún taller o curso de formación para las nuevas actividades a asumir en la UPTM"KR"?, el 86,2% se inclinó por el "No" (Ver cuadro 15 y Gráfico 9).

Evidentemente, la tendencia negativa en ambas respuestas, supondría que no ha sido ofrecido por parte de la gerencia la formación necesaria para orientar al personal docente en las posibilidades de desarrollar sus nuevas funciones, lo cual está directamente relacionado en brindar los conocimientos y la práctica requerida en la formación del profesional deseado ahora como Universidad, lo cual pudiese afectar significativamente la gestión actual.

En tal situación, Prosci señala, en el paso nro. 3, la necesidad de que el personal tenga el conocimiento adecuado y primero debe ser abordado el de cómo cambiar (lo cual supone una transición), sin esta recomendación

traería los resultados que indica el personal docente, no contar con capacitación para lograr efectivamente esta transformación.

Variable: Gestión del Cambio

Dimensión: Refuerzo

Indicador: Mantenimiento

Cuadro 16: Mantenimiento del personal docente ante la gestión del cambio.

N°	ITEMS	NO SABE NO SI			
		F			
19	Considera usted que ha existido un programa de capacitación de parte de la gerencia para mantener y reforzar el cambio a UPTM"KR"	F	9	77	1
		%	10.3	88.5	1.1
20	Ha existido en su área de desempeño algún taller o curso de formación para el mantenimiento o refuerzo de las nuevas actividades a asumir en la UPTM"KR"	F	5	77	5
		%	5.7	88.5	5.7

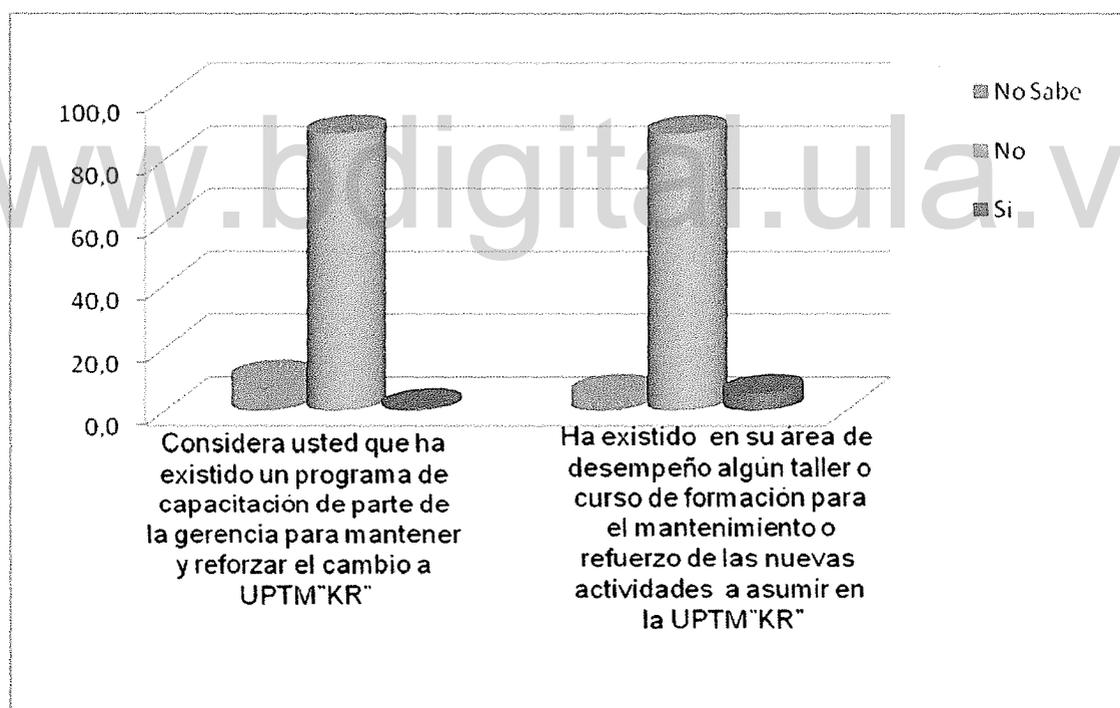


Gráfico 10 Mantenimiento del personal docente ante la gestión del cambio.

Fuente: Judith Colina, 2014

Igualmente, se establecieron los resultados alcanzados de la aplicación del cuestionario a los docentes sobre las interrogantes siguientes:
¿Considera usted que ha existido un programa de capacitación de parte de

la gerencia para mantener y reforzar el cambio a UPTM"KR"? y, por otra parte, si ¿Ha existido en su área de desempeño algún taller o curso de formación para el mantenimiento o refuerzo de las nuevas actividades a asumir en la UPTM"KR"?. El 88, 5% fue el resultado observado en ambas preguntas para la categoría "No" (Ver Cuadro 16 y Grafico 10), lo cual hace presumir que ni por la vía de la alta gerencia, ni en las áreas específicas, se han abordado la capacitación y la formación para reforzar y mantener la gestión del cambio, afectando de esta manera el lograr el sostenimiento a la actual gestión universitaria. Al respecto, la empresa Prosci señala, en el paso nro. 3, la necesidad de que el personal tenga el conocimiento adecuado, lo cual se lograría con la formación sobre como continuar una vez que el cambio se lleve a cabo.

4.6.2. Resultados del Cuestionario aplicado al personal Administrativo de la UPTM "KR"

Variable: Gestión del Cambio

Dimensión: Conciencia

Indicador: Identificación

Cuadro 17: Identificación del personal administrativo ante la gestión del cambio.

Nº	ITEMS				
			NO SABE	NO	SI
1	Considera usted que el personal que labora en la UPTM"KR" posee conciencia de la necesidad del cambio	F	3	13	45
		%	4.9	21.3	73.8
2	Se identifica usted con la necesidad de cambio ahora como UPTM"KR	F	5	12	44
		%	8.2	19.7	72.1

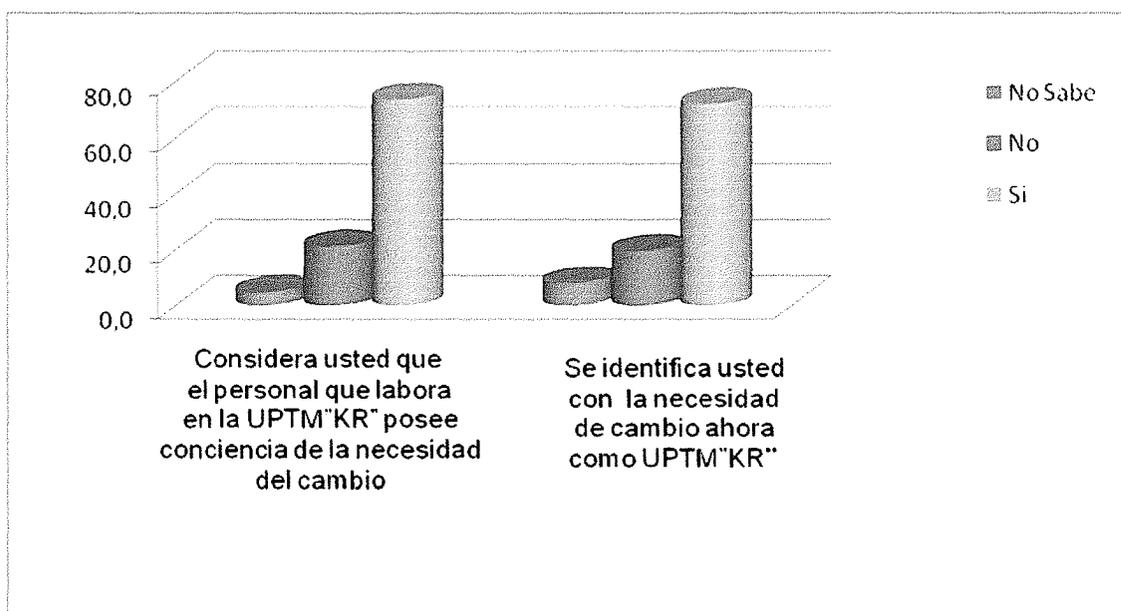


Gráfico 11 Identificación del personal docente ante la gestión del cambio.
Fuente: Judith Colina, 2014

Por otra parte, se visualizan los resultados logrados de la aplicación del cuestionario a los administrativos sobre la preguntas, de si ¿considera usted que el personal que labora en la UPTM"KR", posee conciencia de la necesidad del cambio?. Y, por otra parte, si ¿Se identifica usted con la necesidad de cambio ahora como UPTM"KR, los resultados fueron de 73,8% y 72,1% para la categoría de "si" en ambas preguntas respectivamente (Ver Cuadro 17 y Gráfico 11). Ello podría indicar que dicha transformación, con dos años en marcha como universidad politécnica, hace determinante que el personal administrativo que labora, tiene una determinada identificación ante tal proceso de cambio.

Variable: Gestión del Cambio

Dimensión: Conciencia

Indicador: Conocimiento

Cuadro 18: Conocimiento del personal administrativo ante la gestión del cambio.

N°	ITEMS				
		NO SABE	NO	SI	
3	Conoce usted todos los aspectos relacionados con la transformación de la UPTM "KR"	F	5	47	9
		%	8.2	77	14.8
4	Conoce usted todos los aspectos relacionados con la direccionalidad de la gerencia de la UPTM "KR".	F	7	48	6
		%	11.5	78.7	9.8

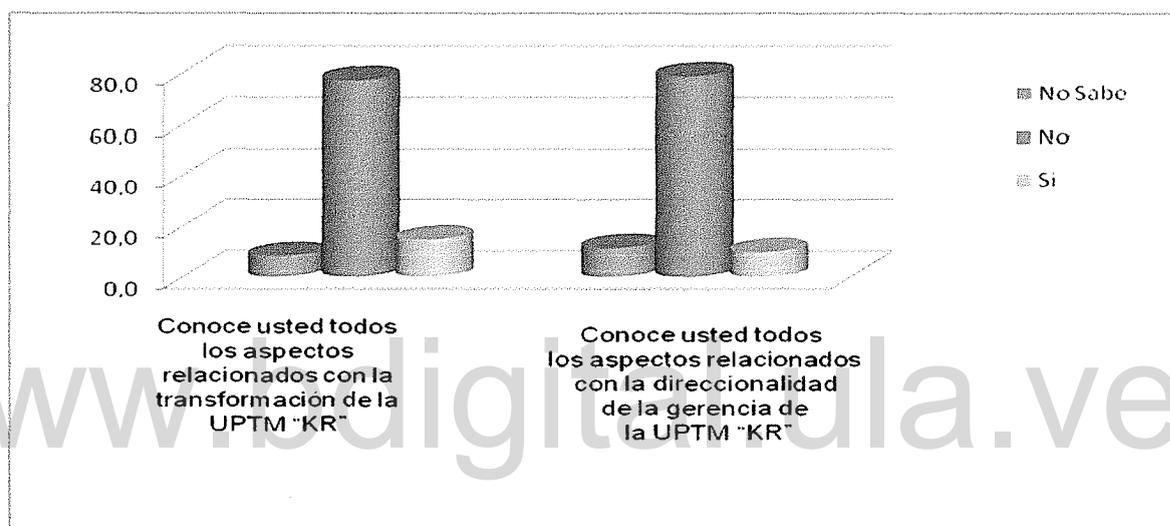


Grafico 12 Conocimiento del personal administrativo ante la gestión del cambio.

Fuente: Judith Colina, 2014

Igualmente, se aprecian los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario al personal administrativo sobre la pregunta: ¿Conoce usted todos los aspectos relacionados con la transformación de la UPTM "KR" y, a su vez, ¿Conoce usted todos los aspectos relacionados con la direccionalidad de la gerencia de la UPTM "KR?", los resultados obtenidos fueron de 77% y 78,7 en la categoría de "No" respectivamente (Ver Cuadro 18 y Grafico 12). Esta tendencia podría sugerir que el personal administrativo desconoce de manera significativa aspectos relacionados con los cambios que se están estableciendo ahora como UPTM "KR"; y este desconocimiento

pudiese estar ligado quizás a la escasa comunicación, o quizás a la resistencia por parte del personal administrativo.

Variable: Gestión del Cambio

Dimensión: Deseo

Indicador: Familiaridad

Cuadro 19: Familiaridad del personal administrativo ante la gestión del cambio.

Nº	ITEMS	NO SABE NO SI			
		F			
5	Dado su identificación con el cambio, se familiariza usted con él cambio.	F	2	30	29
		%	3.3	49.2	47.5
6	Considera usted que el personal está familiarizado con el cambio.	F	43	10	8
		%	70,5	16	13.1

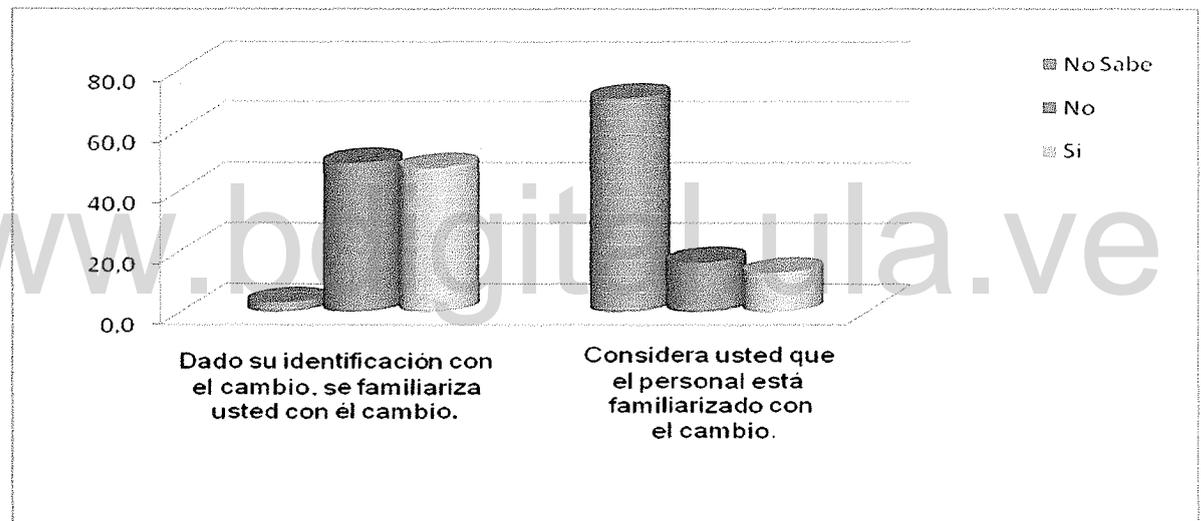


Gráfico 13 Familiaridad del personal administrativo ante la gestión del cambio.

Fuente: Judith Colina, 2014

Asimismo, se evaluaron los resultados arrojados con la aplicación del cuestionario al personal administrativo sobre las preguntas siguientes: dado su identificación con el cambio, ¿se familiariza usted con él cambio? Los resultados fueron de 49,2% “No” y un 47,5 “Si”, lo que evidencia que hay una tendencia en la mitad de los encuestados que desconocen y otros conocen, esto pudiese ser que exista una resistencia al cambio y otros ya lo están asumiendo, con respecto a si considera usted que el personal está

familiarizado con el cambio, de 70,5% “no sabe” (Ver Cuadro 19 y Grafico 13). Entonces se aprecia que se inclinan en el desconocimiento de lo que esta pasando con el resto de sus compañeros. Esto permite deducir, que el personal administrativo puede que no tenga suficiente comunicación en el proceso de la transmisión de la información.

Variable: Gestión del Cambio

Dimensión: Deseo

Indicador: Motivación

Cuadro 20: Motivación del personal administrativo ante la gestión del cambio.

N°	ITEMS				
			NO SABE	NO	SI
7	Considera usted que ha existido por parte de la gerencia, elementos motivacionales para propiciar el cambio	F	2	42	17
		%	3.3	68.9	27.9
8	Ha sido considerada su participación como elemento de motivación para la transformación	F	0	32	29
		%	0	52.5	47,5

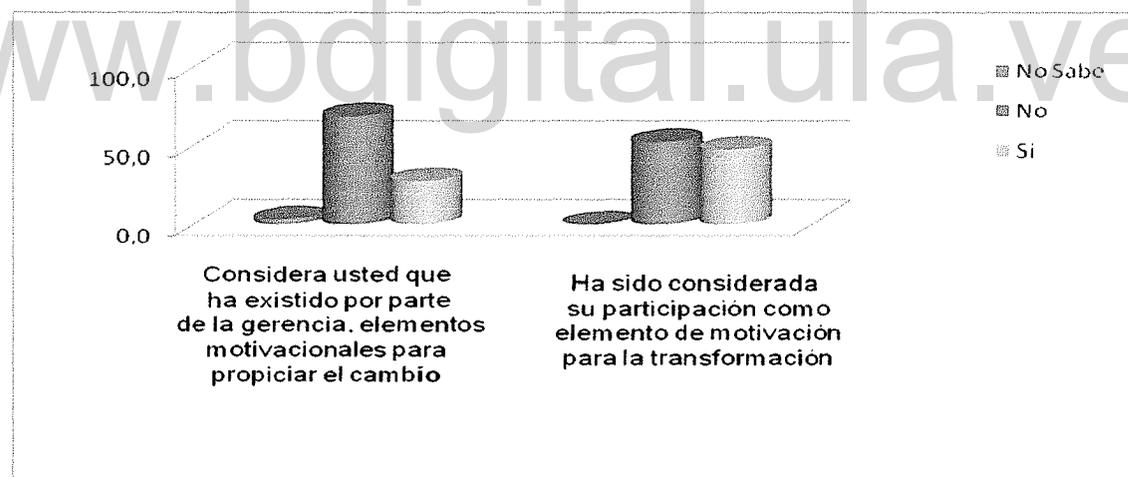


Grafico 14 Motivación del personal administrativo ante la gestión del cambio.

Fuente: Judith Colina, 2014

Por otra parte, se calcularon los resultados alcanzados con la aplicación del cuestionario al personal administrativo sobre las preguntas siguientes: ¿Considera usted que ha existido por parte de la gerencia, elementos motivacionales para propiciar el cambio, y si ha sido considerada su participación de motivación como elemento para la transformación? El 68,9%

y 52,5% tuvo una tendencia al “No” respectivamente (Ver Cuadro 20 y Grafico 14), lo cual hace pensar que este alto nivel negativo es consecuencia de la escasa motivación por parte de la gerencia al proceso de cambio. Es importante señalar que el nivel de motivación externa en cuanto a beneficios económicos, no depende de las autoridades, sino de un presupuesto ley y de un contrato colectivo.

Variable: Gestión del Cambio

Dimensión: Conocimiento

Indicador: Estrategia

Cuadro 21: Estrategia del personal administrativo ante la gestión del cambio.

N°	ITEMS	NO SABE NO SI			
		F			
9	Considera usted, que la gerencia ha implementado estrategias que permitan como desarrollar el cambio en la UPTM"KR	F	4	37	20
		%	6.6	60.7	32.8
10	Usted ha indagado sobre alguna herramienta que le permita asumir sus nuevas responsabilidades	F	8	42	11
		%	13.1	68.9	18

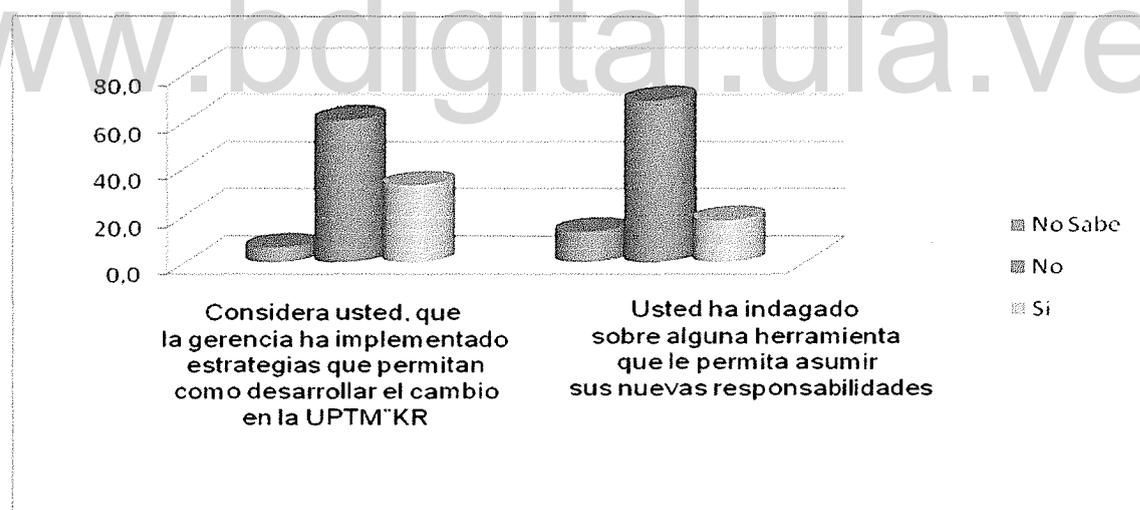


Grafico 15 Estrategia del personal administrativo ante la gestión del cambio.

Fuente: Judith Colina, 2014

También se midieron los resultados provenientes de la aplicación del cuestionario al personal administrativo sobre las preguntas siguientes: ¿Considera usted, que la gerencia ha implementado estrategias que permitan como desarrollar el cambio en la UPTM"KR y, asimismo, ¿Usted ha

indagado sobre alguna herramienta que le permita asumir sus nuevas responsabilidades? El 60,7% y 68,9% tuvo una inclinación al “No”, respectivamente. (Ver Cuadro 21 y Grafico 15), Ello podría suponer que la gerencia no ha realizado en su personal las formas idóneas que influyan de forma efectiva el cambio en sus nuevas funciones, o por la baja pertinencia institucional, pues parte de ellos, son de otra institución. Mientras que para la segunda respuesta, quizás sea en general, el elemento desmotivación del personal.

Variable: Gestión del Cambio

Dimensión: Conocimiento

Indicador: Disposición

Cuadro 22: Disposición del personal administrativo ante la gestión del cambio.

N°	ITEMS	NO SABE NO SI			
		F			
11	Considera usted que el personal posee la disposición de asumir el cambio en la nueva universidad	F	31	9	21
		%	50.8	14.8	34.4
12	Posee usted la disposición de asumir sus nuevas responsabilidades ante el cambio en UPTM"KR"	F	6	17	38
		%	9.8	27.9	62.3

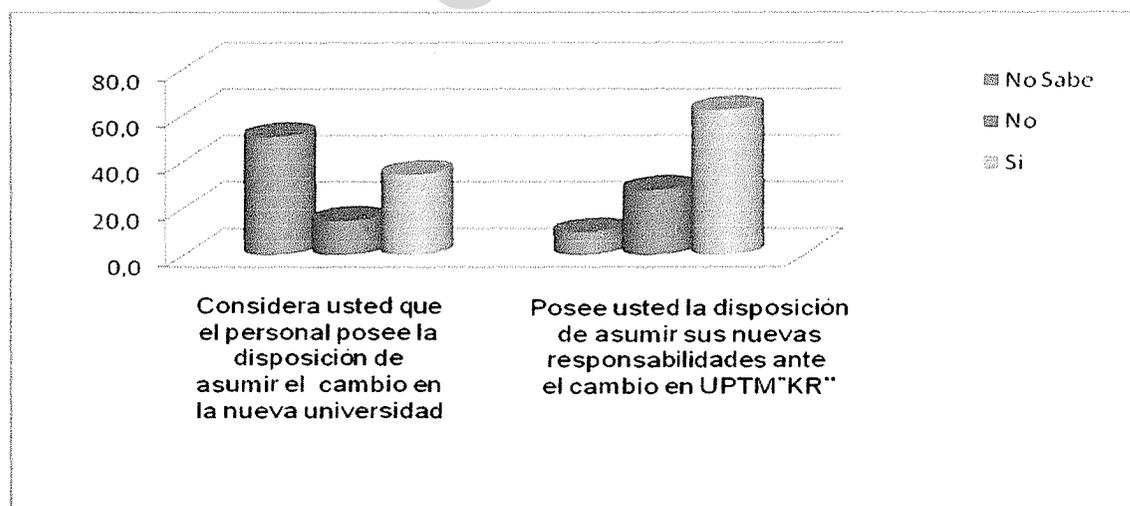


Grafico 16 Disposición del personal administrativo ante la gestión del cambio.

Fuente: Judith Colina, 2014

En el cuadro 22 y Grafico nro. 16, representa los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario al personal administrativo sobre las

interrogantes siguientes: ¿Considera usted que el personal posee la disposición de asumir el cambio en la nueva Universidad? el 50,8% indicó que “no sabe”, quizás por las razones de desconocimiento y a la falta de comunicación, poca vinculación entre unidades, etc.). Sin embargo, en la segunda interrogante, el porcentaje fue de 62, 3% a favor del “Si”, es decir, se evidencia que poseen la disposición de asumir sus nuevas responsabilidades ante el cambio, pues ha transcurrido un tiempo considerable en esta transformación a Universidad Politécnica, lo cual conduce a aceptar e involucrarse en sus nuevas funciones.

Variable: Gestión del Cambio

Dimensión: Capacidad

Indicador: Habilidades

Cuadro 23: Habilidades del personal administrativo ante la gestión del cambio.

Nº	ITEMS				
			NO SABE	NO	SI
13	Considera usted que fueron tomadas en consideración sus habilidades por parte de la gerencia para la transformación a UPTM"KR"	F	1	50	10
		%	1.6	82	16.4
14	Considera usted poseer habilidades suficientes para asumir los nuevos retos de la nueva universidad	F	5	31	25
		%	8.2	50.8	41

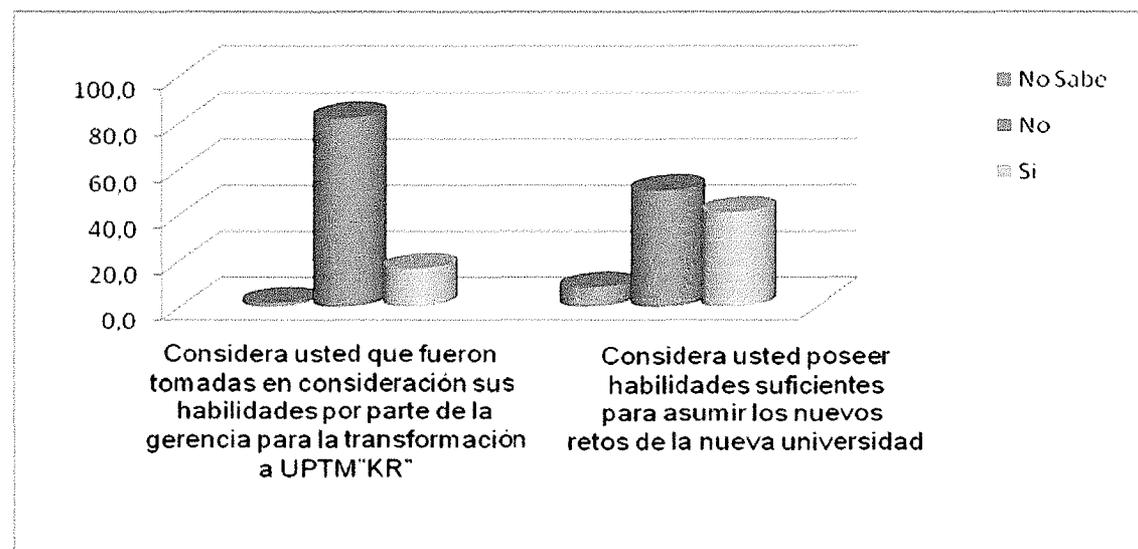


Grafico 17 Habilidades del personal administrativo ante la gestión del cambio.

Fuente: Judith Colina, 2014

También se muestran los datos arrojados a través del cuestionario aplicado al personal administrativo sobre las interrogantes siguientes: ¿Cree usted que fueron tomadas en consideración sus habilidades por parte de la gerencia, para la transformación a UPTM"KR"? El 82% señaló que "No" mientras que la otra interrogante: ¿considera usted que posee habilidades suficientes para asumir los nuevos retos de la nueva Universidad? El 50,8% señaló que "No" (Ver Cuadro 23 y Grafico 17), se evidenció que ambas interrogantes tuvieron valoración negativa y este resultado pudiera estar vinculado al hecho que los directivos no aprovechen las habilidades que tiene este personal para producir los cambios. Además, se presume que exista escaso conocimiento por parte de la gerencia para gestionar el cambio. En cuanto al otro resultado podría deducirse que no están preparados por no existir un plan de formación que contribuya en creación de habilidades para asumir los retos del cambio.

Variable: Gestión del Cambio

Dimensión: Capacidad

Indicador: Compromiso

Cuadro 24: Compromiso del personal administrativo ante la gestión del cambio.

N°	ITEMS				
			NO SABE	NO	SI
15	Considera usted que existe compromiso por parte del personal para asumir el cambio a UPTM"KR"	F	28	7	26
		%	45.9	11.5	42.6
16	Posee usted el compromiso de asumir las responsabilidades de este cambio	F	3	6	52
		%	4.9	9.8	85.2

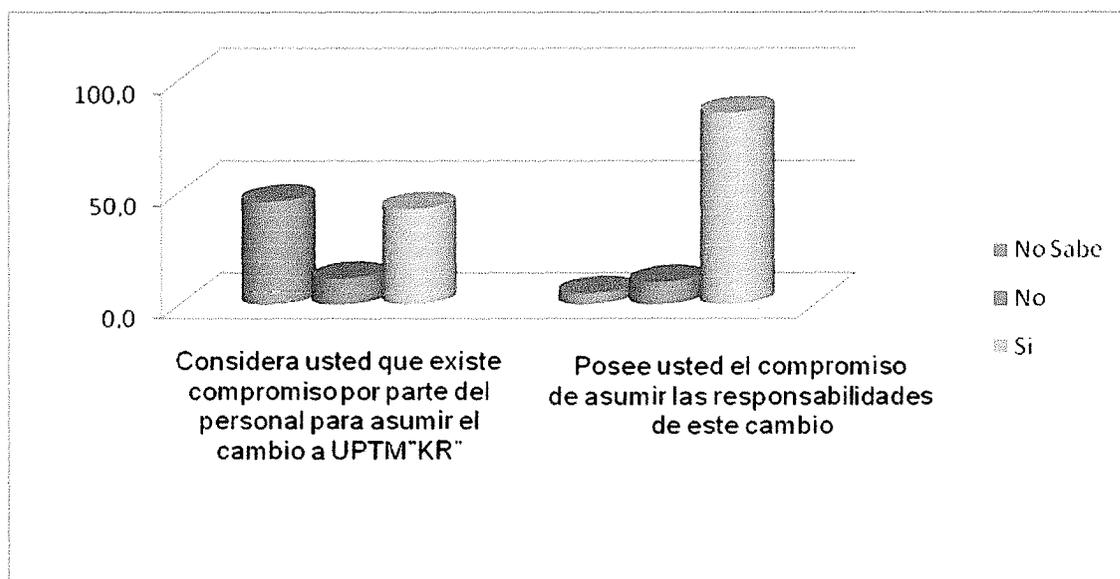


Grafico 18 Compromiso del personal administrativo ante la gestión del cambio.

Fuente: Judith Colina, 2014

En base a los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a los docentes sobre las interrogantes siguientes: ¿Considera usted que existe compromiso por parte del personal para asumir el cambio a UPTM KR?, el 45,9% indicó que “no sabe” y el 42,6% respondió que “Si”. Tal como se visualiza en los porcentajes, se asemejan en cuanto a cantidad entre el desconocimiento y el conocimiento de lo que ocurre con sus compañeros, debido a que el proceso de la comunicación no ha sido favorable para el cambio y en cuanto a la otra interrogante: ¿Posee usted el compromiso de asumir las responsabilidades de este cambio? el 85,2% se inclinó por el “Si”. (Ver Cuadro 24 y Grafico 18). Este resultado favorece a la gerencia para aprovechar que hay compromiso del personal administrativo en afrontar el cambio.

Variable: Gestión del Cambio

Dimensión: Refuerzo

Indicador: Capacitación

Cuadro 25: Capacitación del personal administrativo ante la gestión del cambio.

N°	ITEMS				
			NO SABE	NO	SI
17	Considera usted que ha existido un programa de capacitación de parte de la gerencia para alcanzar el cambio a UPTM"KR"	F	15	46	0
		%	24.6	75.4	0
18	Ha existido en su área de desempeño algún taller o curso de formación para las nuevas actividades a asumir en la UPTM"KR"	F	1	53	7
		%	1.6	86.9	11.5

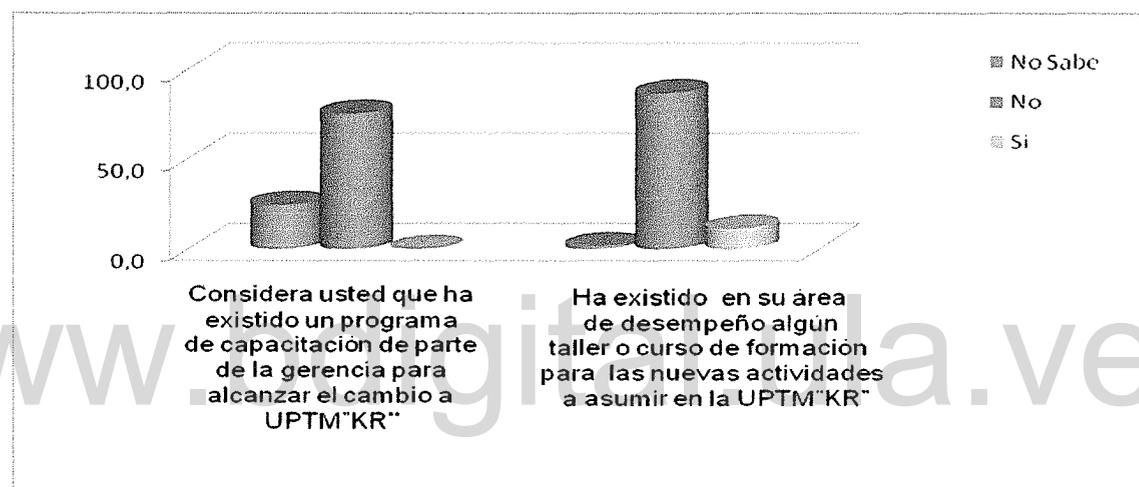


Gráfico 19 Capacitación del personal administrativo ante la gestión del cambio.

Fuente: Judith Colina, 2014

Se calculan los resultados conseguidos de la aplicación del cuestionario a los docentes sobre las interrogantes siguientes: ¿considera usted que ha existido un programa de capacitación de parte de la gerencia para alcanzar el cambio a UPTM"KR?. El 75,4% señaló que "No" y en la siguiente interrogante ¿ha existido en su área de desempeño, algún taller o curso de formación para las nuevas actividades a asumir en la UPTM"KR?". El 86,9% manifestó que "No" (Ver Cuadro 25 y Gráfico 19). En ambas, el resultado predominó hacia la negación.

Evidentemente, los resultados podrían indicar que no ha sido ofrecido por parte de la gerencia la formación necesaria para orientar al personal

administrativo las posibilidades de desarrollar sus nuevas funciones, lo cual está directamente relacionado en brindar los conocimientos y la practica requerida en la formación del profesional deseado ahora como Universidad, lo cual pudiese afectar significativamente la gestión actual.

De acuerdo a la empresa Prosci, en el paso nro. 4, se indica que toda persona debe aplicar nuevas habilidades y comportamientos para hacer que los cambios necesarios cristalicen.

Variable: Gestión del Cambio

Dimensión: Refuerzo

Indicador: Mantenimiento

Cuadro 26: Mantenimiento del personal administrativo ante la gestión del cambio.

Nº	ITEMS				
			NO SABE	NO	SI
19	Considera usted que ha existido un programa de capacitación de parte de la gerencia para mantener y reforzar el cambio a UPTM"KR"	F	9	51	1
		%	14.8	83.6	1.6
20	Ha existido en su área de desempeño algún taller o curso de formación para el mantenimiento o refuerzo de las nuevas actividades a asumir en la UPTM"KR"	F	5	54	5
		%	3.3	88.5	8.8

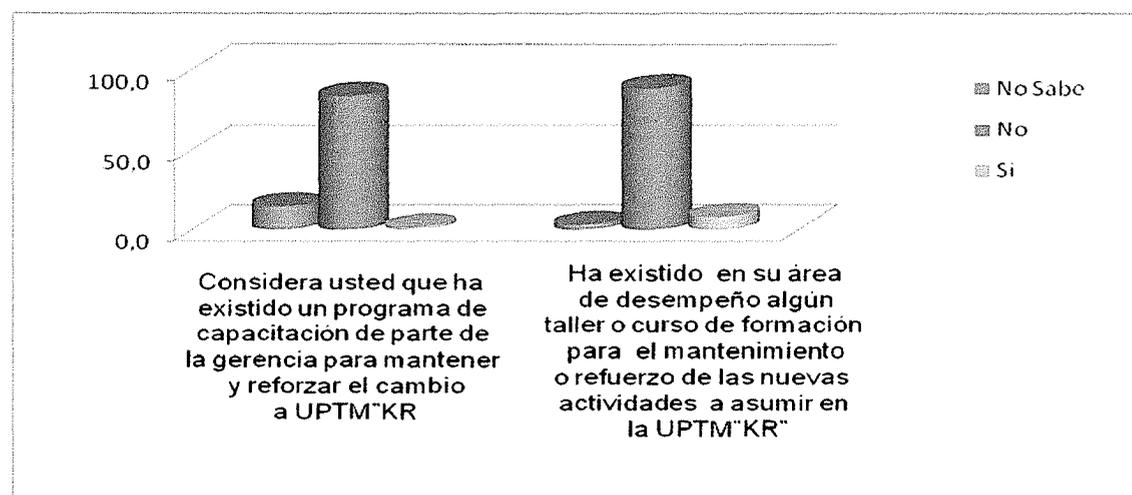


Grafico nro. 20 Mantenimiento del personal administrativo ante la gestión del cambio.

Fuente: Judith Colina, 2014

Asimismo, se establecen los resultados logrados de la aplicación del cuestionario a los administrativo sobre las interrogantes siguientes: ¿Considera usted que ha existido un programa de capacitación de parte de la gerencia para mantener y reforzar el cambio a UPTM"KR"? y ¿si ha existido en su área de desempeño algún taller o curso de formación para el mantenimiento o refuerzo de las nuevas actividades a asumir en la UPTM"KR"? el 83,6% y 88,5% respectivamente al "No" (Ver Cuadro 26 y Grafico 20). Tal como se evidencia para las dos interrogantes tuvo una inclinación significativa a la negación, lo cual hace suponer que no ha existido por parte las autoridades, ni en las áreas específicas a las que están adscritos este personal, no han desarrollado formación adicional para el refuerzo y mantenimiento de esta transformación.

Por ello, Kurt Lewin, en su modelo de gestión, hace énfasis en el paso denominado Recongelar, lo cual significa asegurar el nuevo patrón de conducta en su lugar, por medio de mecanismos de apoyo o refuerzo, de tal manera que pase a ser la norma para mantener el cambio en la nueva Universidad.

4.7.Ventajas y desventajas de los modelos de gestión del cambio en función a los resultados obtenidos de la encuesta al personal docente-administrativo.

Para la realización de este análisis se consideró los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al personal docente y administrativo, con el propósito de establecer lo experimentado en la UPTM "KR", en función a su transformación. Las derivaciones del diagnostico permitieron a la investigadora, bases para una posible aproximación a los modelos de cambio existentes, a través de las ventajas y desventajas de los mismos, a fin de establecer indicadores a los administradores para realizar una gestión del cambio que viabilice su transformación.

Un elemento clave a considerar en esta investigación, es el factor tiempo desde que salió la gaceta oficial de fecha 13 de Abril de 2012, en la cual suministró directrices para la transformación del IUTE a Universidad, ha transcurrido un periodo de 2 años para la fecha de elaboración de esta investigación.

Cuadro 27. Síntesis de los resultados obtenidos de la encuesta

Dimensión	Indicadores	Resultados del diagnóstico modelo Prosci – ADKAR
Conciencia	Identificación Conocimiento	Existe nivel de conciencia, pero muy poca comunicación.
Deseo	Familiaridad Motivación	Poca familiaridad y desmotivación.
Conocimiento	Estrategia Disposición	Las estrategias aplicadas por la gerencia no han sido positivas, como tampoco el personal no poseen habilidades para asumir el reto al cambio, aunque cuentan con disposición al cambio.
Capacidad:	Habilidades Compromiso	No fue considerada las habilidades del personal docente y administrativo, pero existe compromiso al cambio.
Refuerzo	Capacitación Mantenimiento	Estrategias consideradas por la gerencia en la capacitación y mantenimiento en función del cambio ha sido negativo.

Fuente: Autora

Comparado con los resultados obtenidos de la investigación ventajas y desventajas de los modelos de gestión de cambio.

Tabla 2. Cambio Organizacional del autor Kurt Lewin en función de los resultados obtenidos.

Ventajas	Desventajas
<p>- El primer paso es descongelar, esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen la organización en su actual nivel de comportamiento. Por tanto, es una ventaja reducir las fuerzas negativas existentes por no contar el personal con las habilidades y capacitación para desarrollar el cambio.</p> <p>-El segundo paso sobre cambio o movimiento: esta fase consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos conductas y actitudes. De acuerdo a ello, es propicio desarrollar en esta fase por parte de la gerencia para corregir los aspectos negativos como poca familiaridad, y habilidades del personal.</p>	<p>- Recongelamiento: Esta fase estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual con frecuencia necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacional. Por ello, que esta fase en la situación actual con respecto a la estrategia utilizada por la gerencia para viabilizar el cambio no ha sido efectiva, para lograr llegar a esta fase, requiere primero corregir los aspectos negativos encontrados pues puede crearse conflictos y resistencia al cambio.</p>

Fuente: Judith Colina, 2014

Tabla 3. Cambio Organizacional de los autores Ronald Lippit, Jeane Wattson y Brice Westley en función de los resultados obtenidos.

Ventajas	Desventajas
<p>-El establecimiento de una relación de cambio, se refiere a las actitudes de los participantes. <i>Este proceso sería beneficioso considerarlo por la gerencia, pues existe poca comunicación, desarrollo de habilidades para propiciar otra actitud del personal docente administrativo de la UPTM "KR"</i></p> <p>-El exámen de rutas y el establecimiento de metas alternativas e intenciones de acción. <i>Para la Universidad sería importante realizar un examen de rutas con sus metas para corregir con profundidad la poca comunicación existente, las escasas habilidades, no contar con capacitación.</i></p> <p>-La transformación de intenciones en esfuerzos reales. <i>La disposición de la gerencia es fundamental pues corregiría las estrategias aplicadas las cuales el personal en su tendencia opina que ha sido negativa.</i></p>	<p>-El desarrollo de una necesidad para el cambio. <i>Este criterio establecido por los autores, debió realizarse al comienzo de este proceso e implementar las acciones que, por el tiempo transcurrido, el personal ya tiene conciencia del cambio.</i></p> <p>-La aclaración o el diagnostico del sistema cliente. <i>En este sentido por la razón de ser de la Universidad como casa de estudio no está en la dirección del autor, ya que su razón de ser es formar profesionales.</i></p> <p>-La generación y estabilización del cambio. <i>En función de los resultados obtenidos requiere primero corregir de manera inmediata los aspectos negativos y para llegar a ese estado de estabilización requiere un tiempo prudencial.</i></p> <p>-Llegar a una relación terminal. <i>Es una condición que en la actualidad no están dadas las condiciones para llegar afianzar el cambio, todavía requiere de tiempo.</i></p>

Fuente: Judith Colina, 2014

Tabla 4. Gestión del Cambio del autor Kotter en función de los resultados obtenidos.

Ventajas	Desventajas
<p>- Cree sentido de urgencia: <i>Este refiere a crear agilidad al alrededor de la necesidad de cambio, esto puede ayudarlo a despertar la motivación. En el caso de la UPTM "KR", considerando los resultados obtenidos en el diagnostico, en el caso del personal docente y administrativo, existe desmotivación para desarrollar sus actividades por desconocimiento de cómo hacerlo, así como también la poca comunicación existente.</i></p> <p>-El autor sugiere evalúe la estructura orgánica. <i>Ello sería beneficioso evaluarlo, pues existe un nuevo organigrama de la UPTM "KR", el cual debe ser adaptado las nuevas funciones, responsabilidades, tareas, actividades en función del cambio.</i></p> <p>-Que hacer: Identificar potenciales amenazas y desarrollar escenarios que muestre lo que podría suceder en el futuro. <i>Para los administradores del cambio de la UPTM "KR" corregir la amenaza existente como la poca comunicación, falta de capacitación, y las pocas habilidades en el personal, mejorando estos aspectos desarrollarían el escenario positivo para el cambio existente.</i></p> <p>-Examinar oportunidades que deben ser o podrían ser explotadas. <i>Al no considerar las habilidades del personal docente y administrativo para este proceso de cambio, es ventajoso examinar y determinar como una oportunidad el talento humano que cuenta este personal como una oportunidad para ser explotadas.</i></p> <p>-Crear una fuerte coalición esto a menudo implica un fuerte liderazgo y soporte visible por parte de gente clave dentro de la organización. <i>Lo que implicaría por parte de la gerencia identificar personas claves que lidericen este cambio para apoyar las áreas débiles de la institución. Tomando en cuenta en la UPTM "KR" se evidencia poca familiaridad, entonces estos líderes pueden corregir los aspectos negativos existentes y propiciar una estrategia de coalición con personal de manera que este cree la disposición en ellos al cambio existente.</i></p> <p>-Crear una visión para el cambio: <i>Tomando como referencia que ya fue establecida la visión organizacional esto favorece la direccionalidad hacia donde se dirige la institución.</i></p> <p>-Comunique la visión: Lo que haga con la visión después de crearla determinará su éxito. Su mensaje posiblemente encuentre fuertes competencias en las</p>	<p>-Construya sobre el cambio. El autor sostiene que muchos proyectos de cambio fallan porque se declara la victoria muy tempranamente. El cambio real sucede muy profundamente. Las victorias son solo el comienzo de lo que se necesita para lograr los cambios a largo plazo. <i>De acuerdo a los resultados falta mucho para asegurar el cambio profundamente en la UPTM "KR" y una vez obtenido pasaría a la fase para luego pasar a esta fase de lograr cantar victoria por parte del personal y la dirección.</i></p> <p>-El autor sugiere evalúe el sistema de recompensa para asegurarse que está en consonancia con su visión. <i>Implementar recompensas de tipo económica limita a la gerencia pues es administrada por un presupuesto público y contrataciones colectivas tanto para el personal docente como administrativo</i></p>

comunicaciones diarias dentro de la empresa, por lo que debe comunicarla frecuentemente y con fuerza, e incluirla dentro de todo lo que haga. **Es una ventaja que se comunique en todas las instancias, pues corregiría los problemas de comunicación existente por factores de desconocimiento hacia donde se dirige esta casa de estudio.**

-Elimine los obstáculos: Si sigue estos pasos y llega a este punto en el proceso, es porque ha hablado de la visión y ha construido la suscripción a ella desde todos los niveles de la organización. **Es una ventaja, pues corregiría la poca familiaridad existente y problemas de comunicación lo cual puede crear resistencia al cambio, lo cual afectaría el desarrollo del proceso de cambio que vive esta Universidad.**

-Asegúrese triunfos a corto plazo dentro de un breve periodo de la victoria en una fase temprana del proceso de cambio. **Los resultados obtenidos indican que existe una necesidad, por parte de la gerencia, establecer como meta a corto plazo corregir para asegurar que exista éxito del cambio planteado.**

lo cual impide tomar decisiones a las autoridades.

-Anclé el cambio en la cultura de la empresa: **Para el momento de esta investigación, demanda de correctivos en sus aspectos negativos para anclar el cambio y una vez obtenido dichas correcciones, deben trabajar la cultura organizacional con respecto a los cambios que requiere se mantenga la UPTM "KR".**

Fuente: Judith Colina, 2014

Tabla 5. Cambio Organizacional ofrecido por la Empresa PROSCI modelo ADKAR en función de los resultados obtenidos.

Ventajas	Desventajas
<p>Conciencia del cambio. ¿Por qué es necesario el cambio? Este es primer aspecto clave para un cambio exitoso. Un individuo u organización tiene que saber por qué un cambio o una serie de cambios son necesarios, para ello es fundamental una planificación de la comunicación. La administración del cambio a través de la gerencia institucional de la UPTM "KR", carece de una comunicación eficiente y pertinaz de la transformación necesaria como parte de la implementación de los cambios. La ventaja sería que solo implementando un plan de comunicación eficiente podría favorecer el cambio, de aplicarlo podrían corregir esta falla según este modelo.</p> <p>-Capacidad- Habilidad: Para implementar las nuevas habilidades y comportamientos. Toda persona y organización que realmente quiere el cambio debe aplicar nuevas habilidades y comportamientos para hacer que los cambios necesarios cristalicen. Durante y después del cambio, la persona debe ser apoyada a través de la práctica, entrenamiento y retroalimentación. Esta recomendación establecida por la empresa asesora es fundamental para la UPTM "KR", en función del diagnostico obtenido en la encuesta cuyos resultados demuestran que el personal docente y administrativo no cuenta con las habilidades ni capacidades apropiadas para implementar el cambio en esta institución y de no enfrentar esta realidad puede crear resistencia abierta al mismo.</p>	<p>- El elemento deseo va concatenado con el objeto de apoyar la participación del cambio. Ya sea el individuo o los miembros de la organización deben tener la motivación y el deseo de participar en el cambio o cambios. En tal sentido, la motivación sí es de tipo recompensa monetaria, la autoridad está limitada: el contrato colectivo así lo determina y esto constituye una fuerte limitación.</p> <p>-Conocimiento. Para saber cómo cambiar. Saber por qué hay que cambiar no es suficiente, una persona u organización dese saber cómo cambiar. Dos tipos de conocimiento deben ser abordados: el conocimiento acerca de cómo cambiar (lo que debe haber una transición) y el conocimiento sobre como continuar una vez que el cambio se lleve a cambio. De acuerdo a lo recomendado por esta empresa asesora se debió haber implementado al inicio de de este cambio y en su transición ya tienen 2 años de haber transcurrido el cambio y existe una fuerte tendencia en los resultados obtenidos a el desconocimiento de cómo cambiar por parte del personal docente-administrativo.</p> <p>-Refuerzo. Para mantener el cambio. Los individuos y organizaciones deben ser reforzados para estabilizar y mantener la nueva situación, de no ser así, probablemente se volverá a las condiciones iniciales, a su antiguo comportamiento. De acuerdo a los resultados obtenidos para su aplicación en un corto plazo no es beneficioso en este momento pues su refuerzo va a depender de primero crear las habilidades necesarias en su personal que actualmente no lo cuenta y después de obtener resultados positivos si ir en vías de anclar el cambio.</p>

Fuente: Judith Colina, 2014

Tabla 6. Cambio Organizacional ofrecido por la Empresa DEXTERA en función de los resultados obtenidos.

Ventajas	Desventajas
<p>-Sensibilización y participación: Alcanza a las acciones de preparación y disposición para el cambio implementado a fin de crear conciencia y buscar el compromiso de los líderes y toda la cadena de relación en el proceso de cambio incluyendo al equipo de proyecto. Se evidencia debilidades en la comunicación del cambio y poca familiaridad entonces sería beneficiosa e importante sensibilizar para contribuir evitar la resistencia al cambio existente.</p> <p>-Comunicación integrada: Tiene como objetivo preparar a la organización para el proceso de cambio mediante la creación de una red de comunicación capaz de aumentar la conciencia del cambio. Establecer un dialogo consistente y continuo, divulgando la información en el momento adecuado. Esta sugerencia suministrada por DEXTERA, significa que pondría en correctivo la falla en la comunicación existente en la UPTM "KR".</p> <p>-Capacitación y desarrollo: Todo proceso de cambio exige a los colaboradores aprendizaje de nuevos conceptos, valores, estrategias, procesos, procedimientos y herramientas. Esto sería una ventaja propiciar capacitación para mejorar la falla de este aspecto que actualmente presente la Institución, esto permitiría lograr cambios en la conducta y orientación del personal lo cual conduciría efectividad en el logro de los resultados deseados.</p>	<p>-Planificación del cambio: Esta comprende actividades de la organización, movilización y preparación inicial para el cambio y que contribuyen a la gestión del cambio organizacional. Considerando que ya han transcurridos un periodo de 2 años de su implementación, para la fecha de esta investigación su aplicación es tardía pues este debió ser considerado en el inicio como un medio de acción para lograr el cambio planeado.</p> <p>-Impacto y alineamiento organizacional: Este tema es esencial en un proceso de cambio, porque prepara y apoya a la empresa con antelación en la adaptación y ajuste de la organización para incorporar cambios. Es un punto considerado como ya extemporáneo tal cual como se expresó en el punto anterior.</p> <p>-Soporte y Apoyo: Pretende cumplir con el periodo posterior a la implementación a fin de lograr la estabilización de la nueva solución. También incluya las definiciones y la implementación de acciones para poyar el proceso de cambio, con la evaluación de los resultados y definición de acciones con el fin de mejorar el desempeño de la organización. En la actualidad es una desventaja ya que primero se deben corregir, mejorar los aspectos negativos existente para llegar a la estabilización del cambio.</p>

Fuente: Judith Colina, 2014

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base a la investigación realizada se pueden establecer algunas conclusiones y recomendaciones, pertinentes a los objetivos propuestos en este trabajo de grado.

El primer objetivo responde a una contrastación documental en base a los factores estratégicos establecidos para el IUTE con respecto a los de la UPTM "KR", así como también a los objetivos correspondientes para analizar la gestión del cambio a través de la opinión del personal docente y administrativo así como también, se realizó una comparación de las ventajas y desventajas de los modelos de gestión en función a los resultados obtenidos.

1. Con relación a la contrastación de los factores estratégicos, se puede concluir que:

1.1 .La visión del IUTE responde al desarrollo endógeno tecnológico local, mientras que el de la UPTM "KR" responde a los lineamientos establecidos en el "Plan del Desarrollo Económico y Social de la Nación", en el contexto local, regional, nacional e internacional.

1.2 . La misión del IUTE está orientada a formar profesionales aptos para la creación, transferencia y aplicación tecnológica, en cambio la de la UPTM "KR" forma profesionales que desarrollen proyectos de acuerdo a las necesidades de las comunidades en el contexto local, regional, nacional e internacional.

1.3 . Los valores, en cuanto a las diferencias encontradas es que en el modelo U.P.T.M, establece nuevos valores en el ser que no refleja el anterior como: lealtad, honestidad, compromiso, generosidad, humanidad,

tolerancia, sentido de pertinencia. Además, agrega valores que se desarrollaran en la universidad como institución.

1.4 . La filosofía del IUTE formaba Técnicos Superiores en las diferentes carreras que ofertaba, destinadas a proveer de recursos humanos, en el campo de las ciencias, la tecnología. En cuanto a la U.P.T.M. "KR" otorga los títulos universitarios como Técnico Superior Universitario así como también Licenciados e Ingenieros, en función a la oferta académica ofrecida, denominados Programas Nacionales de Formación, con una característica académicamente humanista.

1.5 . Estructura Organizacional: La del IUTE es de tipo vertical, en cambio la de la UPTM "KR" presenta una estructura horizontal denominada heterárquica de redes relacionadas.

2. Con respecto a la determinación del nivel de conciencia en la identificación y conocimiento de causa respecto al cambio del personal administrativo y docente, se concluye en ambos casos respectivamente, existe un alto nivel de conciencia en lo referente a la transformación y al cambio de gestión. Sin embargo, la comunicación ha sido poco positiva, lo cual ha incidido en forma negativa en el proceso de cambio, afectando en la transformación de tipo efectiva, cuyo principal soporte se encuentra en las personas que laboran en esta institución. La comunicación permite llevar un proceso de transformación en concordancia con los lineamientos establecidos para esta institución.

3. Para el objetivo nro. 3 asociado al deseo de apoyar el cambio, medidos en los indicadores familiaridad y motivación, se pudo evidenciar a través de los resultados obtenidos, que predominó poca empatía y baja autoestima para asumir los retos que influyan de forma positiva al cambio. Esta realidad no son la mejor respuesta para producir el cambio que está gestionando la gerencia, pues el personal docente y administrativo participa por medio de sus intenciones, motivaciones para la fijación de metas, por el cual deben enfrentar múltiples retos en sus actividades académicos y

administrativas que inciden directamente en la efectividad de sus competencias y funciones establecidas.

4. El objetivo siguiente, referido al conocimiento que tenía el personal docente y administrativo reflejado por los indicadores: estrategia utilizada por la gerencia y disposición por parte del personal, los resultados mostraron una tendencia negativa en el primero esta tendencia en la estrategia aplicada por la gerencia puede enfrentar dificultades en el proceso efectivo del cambio. mientras el factor disposición fue positiva lo que muestra por parte de la personal disposición del cambio pues ya ha transcurrido un periodo de dos (2) años, lo cual le ha permitido internalizar la transformación existente.

5. De acuerdo con los resultados obtenidos, se pudo determinar que la gerencia no consideró para la transformación universitaria la capacidad de su personal a través de indicadores como habilidades y compromiso, lo cual desfavorece la viabilidad del cambio pues puede crear resistencia a la transformación de la Institución.

6. Para finalizar, la tendencia es similar a la anterior en cuanto a la negatividad por parte de la gerencia en crear estrategias para reforzar y mantener el cambio, como mecanismo de estabilización en la transformación planteada, pues minimiza la resistencia al cambio que pueda existir producto de la no aplicación de estas estrategias antes mencionadas para alcanzar los objetivos planteados en su transformación a Universidad de manera de estabilizar la institución.

7. Para establecer los resultados obtenidos a través de la evaluación de la gestión del cambio en la transformación del I IUTE a UPTM "KR", se apoyo en una síntesis de los resultados obtenidos bajo la dimensión y sus variables de la encuesta aplicada al personal docente y administrativo, el cual sirvió de base a los fines en determinar las ventajas y desventajas que presenta los diferentes modelos de cambio mostrados en la investigación, después de haber transcurridos dos años desde la transformación

establecida en la gaceta respectiva, como elementos a considerar por la gerencia para establecer acciones que les permita lograr resultados favorables ante la situación que vive en la actualidad la UPTM "KR".

En base a tales conclusiones, se pueden proponer algunas recomendaciones que sirvan para viabilizar el tránsito hacia la nueva institucionalidad universitaria.

1. Se exhorta dar a conocer la nueva visión, misión de la UPTM "KR" para ello es fundamental una planificación de la comunicación a través de varios medios como: radio, televisión, periódicos, página web institucional, campaña de visualización cartelera como estrategias que afiancen hacia donde se dirige esta casa de estudio.

2. Para lograr los valores del ser e institucionales es importante desarrollar por la administración del cambio, mecanismos de sensibilización y participación activa de todas las instancias que hacen vida en esta casa de estudio, tanto de los puestos estratégicos, tácticos como operativos en los que se encuentran la gerencia alta, media y los puestos bajos a los fines de crear un liderazgo participativo que influya a trabajar en equipo con la colaboración del personal, así como también desarrollar elementos de control como: normas, reglamentos, políticas, auditorias, adaptados para ejecutarlo en sus tres fases el control preventivo, concurrente y posterior de la UPTM "KR".

3. En cuanto a la filosofía de estas Universidades es sumamente importante desarrollar un plan de formación académico al personal docente que pueda contribuir con la interdisciplinariedad, transversalidad, transdisciplinariedad para la efectiva formación de sus egresados.

4. Desplegar un curso de acción con apoyo de los líderes encargados de las diferentes áreas, para adecuar el manejo del personal de acuerdo a las funciones, tareas, responsabilidades de acuerdo a la nueva estructura organizacional heterarquica para la toma de decisiones en conjunto.

5. Para que exista conciencia en la identificación y conocimiento de causa, respecto al cambio del personal administrativo y docente, es necesario que se implemente una estrategia de comunicación efectiva acerca del cambio y sus resultados. Pueden utilizar como maniobras de información como un canal nuevo o distinto al que utilizan actualmente, presentaciones constantes como charlas, talleres, foros, cursos, y talleres de capacitación.

6. Se recomienda a la gerencia, para mejorar la familiaridad y motivación que presenta el personal docente y administrativo, utilizar medios como la fraternidad con el acercamiento constante desde la autoridad hasta el personal, propiciar el trabajo en equipo con toma de decisiones en conjunto, ahora bien desde el elemento de motivación de tipo remunerativos por la limitante de los contratos colectivos puede propiciar otras estrategias como realizar reconocimientos de tipo verbal, escrito, actividades de socialización como reuniones de tipo social, deportivas, culturales, entre otras.

7. La gerencia a los fines de mejorar el aspecto negativo al no considerar las habilidades y compromiso de su personal en este cambio, es necesario desarrollar un plan de formación y capacitación al personal docente y administrativo con aspectos relacionados al puesto de acuerdo a las nuevas funciones, responsabilidades, tareas, actividades de acuerdo a las nuevas directrices del cambio, que le permita conocer como despertar la necesidad del cambio, recoger información sobre el comportamiento actual y compararlo hacia dónde quiere llegar para establecer los correctivos que admitan el estado futuro de la institución como meta establecida.

8. Como un proceso de implica muchos aspectos, factores, variables y diferentes niveles de complejidad, Dexter sostiene que un proceso de cambio organizacional debe analizarse desde distintas dimensiones: Estrategias, Procesos, Tecnología y Personas. Y uno de los mayores desafíos de cualquier proyecto es mostrar estas dimensiones de manera

integrada, ya que son interdependientes, sufren influencias recíprocas y causan impactos significativos y diferenciados. Todo lo antes mencionado debe ser considerado para reforzar, mantener y estabilizar la institución frente a este desafío.

9. De acuerdo a la dimensión del cambio, el cual implica un proceso ambicioso por la cuantía de su aplicabilidad, la gerencia como ente administrador y gestor del cambio en este proceso de transformación a Universidad, sería importante que considere las ventajas y desventajas de los diferentes modelos de gestión desarrollados en esta investigación como una aproximación para establecer el cambio de forma efectiva.

Para lograr una verdadera transformación Universitaria, hace falta del compromiso de la alta gerencia como administrador del cambio, es sumamente importante detectar a través de un diagnóstico lo que está sucediendo actualmente de manera de obtener los aspectos débiles a fin de implementar una serie de medidas correctivas con metas conducentes a la implementación de estrategias acordes a los cambios que se suscitan en un corto, mediano y a largo plazo estableciendo: planificación de necesidades, análisis y diseño de puestos de trabajo, preparación del personal con planes de formación, gestión por competencias, comunicación y participación del personal, evaluación de rendimiento, medición del clima laboral y creación de una cultura organizacional que establezca el cambio, todo ello conducirá a conocer, analizar y dirigir el proceso de cambio desde su inicio hasta el aseguramiento de los resultados y compromisos, lo cual lo conllevará a fortalezas que permita viabilizar el cambio deseado de la nueva UPTM "KR".

FUENTES CONSULTADAS

Bibliográficas

Anderson, A. (1996) **Prácticas de Gerencia del Siglo XXI**. Madrid España: La Palma.

Ansoff, Igor, H. (1997). **La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial** (2^{da} ed.). Los Ángeles California: Addison Wesley Iberoamericana S.A.

Arias, Fidias G. (2006). **El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica** (4^{ta} ed.). Caracas: Espíteme.

Balestrini, M. (1997). **Como Elaborar el Proyecto de Investigación**. (4^{ta} ed.). Caracas: BL Consultores y Asociados, S.A.

Balsa, A (2011). **Complejidad, Transdisciplinariedad y Transcomplejidad, Los Caminos de la Nueva Ciencia**. Venezuela

Barroso, Manuel. (2008). **Meditaciones Gerenciales**. (3ra. Reimp.). Editorial Galac.

Beckhard R y Harris R. (1988) **Transiciones Organizacionales. Administración del Cambio**. Addison Wesley Iberoamericana. México

Beckhard y Pritchard (2000) **La Gerencia del Cambio en las Organizaciones**. Granica España-

Bertalanffy, Ludwig (1993). **Teoría General de los Sistemas**. (3ra. ed). México: Fondo de Cultura Económica.

Blejmar Bernardo. (2005) **Gestionar es hacer que las cosas sucedan**. Editorial Novedades Educativas.

Bohlander, Snell, Sherman. (2001). **Administración de recursos Humanos**. (12^a. Edición). Internacional Thompson Editores, S.A de C.V Colombia.

Bonilla, L. (2011). **Educación Universitaria para el siglo XXI**. MPPEU y el Centro Internacional Miranda. Caracas

Bounds, G., y Woods, J., (1999). **Supervisión**. International Thomson Editores. S.A, México D.F.

- Burke, W (1988). **Desarrollo Organizacional Punto de Vista Normativo**. Adisson Wesley: México.
- Bravo, J. (2009). **Gestión de Procesos (Con Responsabilidad Social). Desde la Mejora hasta el Rediseño**. Editorial Evolución S.A. Santiago-Chile.
- Carrizo, L (2003). **Transdisciplinariedad y Complejidad en el Análisis Social**. UNESCO, Paris.
- Castilla J. (1997) **Epistemología Fundamentos Generales**. Ediciones Usta, Santafé Bogotá.
- Cervo, A. y Bervian, P. (2003). **Metodología Científica (1ra. Ed.)**. México: Mc. Graw, Hill
- Covey S. (2003). **Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva**. 41 Paídos Buenos Aires- Barcelona- México.
- Chávez, N. (2001). **Introducción a la Investigación Educativa**. (4ta. Ed). Maracaibo: CERAFICA.
- Chiavenato, I (2004). **Comportamiento Organizacional**. 5°. Editorial. México International Thomson Editores S.A.
- Chiavenato, I (2008). **Innovaciones de la Administración Tendencias y Estrategias Los Nuevos Paradigmas**. 5°. Editorial. McGraw-Hill Interamericana. México.
- Chiavenato, Idalberto (1992). **Introducción a la Teoría de la Administración**. (3ra. Ed.). McGraw-Hill Interamericana.de México S.A. de C.V.
- Chiavenato, Idalberto (2002). **Gestión del Talento Humano**. (1ra. Ed.). Bogotá, D.C, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, Idalberto (2002). **Gestión del Talento Humano**. (1ra. Ed.). Bogotá, D.C, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Córdova, Yadira. (2011). **Construyendo Cambios**. (3ra. ed). Dirección general de promoción y divulgación de saberes. Caracas: Coordinación de Ediciones y Publicaciones/Imprenta UBV.
- CORPOANDES (1976). **Instituto Universitario de Tecnología de Ejido. Factibilidad y Proyecto Académico**. Mérida: Comité pro-Instituto Tecnológico de Ejido.

- Corredor Ruiz, J (1983). **La planificación Estratégica**. Caracas. Vadel Hermanos
- Cummings T. (2007). **Desarrollo Organizacional y Cambio**. (8va. Ed). Cengage Learning Editores, S.A. México D.F.
- Daft, Richard L (2005) **Teoría y Diseño Organizacional**. (8va Ed). México. Thomson.
- De Faria F. (1995) **Desarrollo Organizacional**. Editorial Limusa S.A. de C.V. Grupo de Noriega Editores. Balderas. México, D.F.
- Fayol H. (1982). **Administración Industrial y General**. México.
- Ferrer Pérez, L (1989). **Guía Práctica de Desarrollo Organizacional**. (2da Ed). Editorial Trillas.
- Francés Antonio (2006). **Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral**. Prentice Hall. México.
- Freire, Paulo (1970). **Pedagogía del oprimido**. Nueva York: Herder y Herder.
- Friedlander, F. y Brown, L.D. (1974) **Organización Desarrollo**. Anual Review de Psicología. Volumen 25. Estados Unidos América
- French, W & Bell (1996). **Desarrollo Organizacional**, Prentice Hall, (5ta Ed). México
- French, W & Bell (2006). **Desarrollo Organizacional**, Prentice Hall, (3ta Ed). México.
- García, C. (2006). **La medición en ciencias sociales y en la psicología en estadística con SPSS y metodología de la investigación**. (10ª Ed.). México. Trillas.
- Gareth J. y George. J. (2010) **Administración Contemporánea** (6ª Ed.). México: McGraw-Hill.
- Gaynor Eric (2003) **Cambio Organizacional y Desarrollo Organizacional**. Buenos Aires (Argentina)
- Gibson, James y otros (1995). **Las Organizaciones: Comportamientos, estructura, procesos**. Addison Wesley. Iberoamericana. México.
- Gómez, F. (1995) **Sistemas y Procedimientos Administrativos**. Editorial Mc Graw Hill.

- Gómez, L y Balkin D. (2003) **Administración**. Editorial Mc Graw Hill.
- Goodstein, L (1998). **Planeación Estratégica Aplicada**. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana S.A. Santa fe de Bogotá. D.C. Colombia
- Gordon, Judith (1997). **Comportamiento Organizacional** (5ta. ed.). Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Griffin, Ricky W. (2011). **Administración** (10a ed). México: Cengage Editores S.A. de C.V. Compañía de Cengage Learning Inc.
- Guízar Montufar, Rafael (2008). **Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones** (3era ed). México D.F: McGraw-Hill.
- Hernández R, Fernández C y Baptista Pilar (2010). **Metodología de la Investigación** (5ta ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández y Rodríguez, S. (2008). **Administración** (2da. ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, Pilar (2003). **Metodología de la Investigación** (3ra ed.). México: McGraw-Hill.
- Hill, Charles W y Jones G. (1996). **Administración Estratégica**. (3ra ed.). Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Hurtado de B, Jacqueline (2000). **Metodología de la Investigación Holística**. (3ra ed.) Editado por Fundación Cypal, Caracas-Venezuela.
- Ibáñez N, Castillo R. (2008). **Epistemología de la Gerencia y sus Métodos**. Editorial Comala.com. Venezuela
- Instituto Internacional de la Unesco para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, lesalc-Unesco (2006). **Informe sobre la educación superior en América Latina y el Caribe, 2000-2005**. La metamorfosis de la educación superior, Caracas, lesalc-Unesco
- Kaufman, Roger (2004). **Guía Práctica para la Planeación en las Organizaciones**. (Quinta Edición). México: Trillas.
- Kent, Rollin, Comp. (2002) **Los temas críticos de la educación superior en América Latina en los años noventa**. Estudios comparativos, 2° edición, México, Fondo de Cultura Económica.
- Kicnicky y Kreiner (2003) **Comportamiento Organizacional** México: McGraw-Hill.

- Koontz, H y Wehrich (1998) **Administración una perspectiva global.** (11ª.edición). Editorial Ultra, S.A. México.
- Kotter, J y Cohen D (2003) **Las claves del Cambio casos reales de personas que han cambiado sus organizaciones.** (1ª.edición). España: Deusto.
- Kotter, J (1990) **Organizational Dynamics: Diagnosis and Intervention.** Addison-Wesley.USA
- Kotter, J (1997) **El líder del Cambio** Mc Graw Hill. México
- Kotter, J (1996) **Leading Change.** Edition Harvard Business review Press. Vol. 1st. ISBN 19:0875847471. ISBN
- Kourilsky, F. (2005).**Cambio en las organizaciones.** Editorial Pirámide. Madrid.
- Kurt, Lewin (1951). **Field the Theory and Social Science.** Harper. New York
- Lippit, R., Watson, J. y Westley, B. (1991) **Organization development.** McMillan. Estados Unidos
- Magallanes, R. (2012). **Globalización de la Educación Superior. Impacto en Países Desarrollados y Subdesarrollados.** Venezuela
- Marguillies, N (1974). **Desarrollo Organizacional Valores, Procesos y Tecnología.** (1era ed) Editorial Diana México.
- Mari J. (2010) **Manual de Redacción Científica.** (1ª ed.) Venezuela.
- Martínez M., Miguel (1997). **El paradigma emergente hacia una nueva teoría de la racionalidad científica** (2^{da} ed.). México: Trillas.
- Melinkoff, R (1979). **Administración de Empresas.** Editorial Panapo.
- Melinkoff, Ramón (1990). **Los Procesos Administrativos.** Anapo Venezuela Caracas: Panapo
- Mercado, S. (2003). **Como hacer una tesis.** (3a ed.). México (Balderas 95, México D.F.), Limusa Noriega Editores.
- Mintzbert H. (1997). **El Proceso Estratégico.** (1ª ed.). Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Naucalpan de Juárez. Edo de México.
- Munch, Lourdes (2008). **Planeación Estratégica el rumbo al éxito.** México: Trillas.

- Naim, M (1988) **Las empresas Venezolanas: su Gerencias** (2da Ed) Ediciones Iesa C.A.
- Neave, Guy (2001), **Educación superior: historia y política**. Estudios comparativos sobre la universidad contemporánea, Barcelona, Editorial Gedisa.
- Newton, M. y Raia, A. (1974), **Desarrollo Organizacional, Valores Procesos y Tecnología**, Editorial Diana. México.
- Porras, Jerry (1988) **Análisis de Flujos. Método para Diagnosticar y Administrar el Cambio Organizacional**. Addison Wesley Iberoamericana Delawer. Estados Unidos.
- Ramírez, C. (1999). **Fundamentos de la Administración**. Editorial. Ecodiciones Bogotá- Colombia- segunda Edición de la Publicación.
- Reyes, P. (1990). **Administración de Empresas** (2° parte). México Limusa Noriega.
- Rincón, J. (1998). **Concepto de Sistema y Teoría General de los Sistemas. San Francisco de Apure (Venezuela)**, Cooperación de Personal Académico: Mecanismo para la Integración del Sistema Universitario Nacional.
- Ríos, S. (1995). **Modelización**. Madrid: Alianza Ediciones.
- Robbins, S. (1998a). **Fundamentos del Comportamiento Organizacional**. Prentice Hall México.
- Robbins, S. (1998b). **Administración en el Mundo de Hoy**. Prentice Hall México.
- Robbins, S. (1999). **Comportamiento Organizacional**. Prentice Hall México. (8va ed). México Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. y Decenzo, D. (2004). **Comportamiento Organizacional** (10ma ed). México Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez, G/ Gil, F/ García, E, **Metodología de Investigación Cualitativa**. Ediciones Aljibe
- Sallenave, J (2002). **La gerencia Integral**. Bogotá, Ediciones Norma
- Scot Cynthia y Jeffe Dennis (2000) **Como Dirigir el Cambio en las Organizaciones**. México: McGraw-Hill.

- Senge Peter (1997) **La Quinta Disciplina**. Granica España.
- Shein, E (1988). **La cultura empresarial y el Liderazgo**. Barcelona, Plaza & Janes.
- Shein. E y Bennis W. (1991) **Fusiones y Adquisiciones Culturales Organizativas**. España. Centro de Estudios de las Organizaciones.
- Sierras Bravo, R. (1992). **Metodología de las Ciencias Sociales**. Madrid Editorial Pararinfo.
- Silva A. (2001) **Que es la Gerencia de Empresas**, Editorial Melvin C.A. Venezuela.
- Stoner, J; Freeman E y Gilbert D (1996). **Administración** (6ta ed) Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.
- Terry G (1972) **Principios de la Administración**, Editorial Continental, México DF.
- Tojar, J (2006). **Investigación Cualitativa Comprender y Actuar**. Editorial Muralla S.A. Industrias Grafica S.A. (Madrid).
- Tovar H (2007) **Los Institutos y Colegios Universitarios en el Contexto de la Educación Superior Venezolana**. Primera Edición, Caracas
- Trelles. I. y Rodríguez M. (2008). **Universalización y Cultura Científica para el desarrollo local**. Editorial Félix Varela. La Habana.
- Valencia J. (2003). **Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas**. Internacional Thomson Editores S.A. Cuarta Edición. México.
- Zimmermann A (2000). **Gestión del Cambio Organizacional, Caminos y Herramientas**. Ediciones Abya-Yala, Quito-Ecuador

Hemerográficas

- Camargo, Miladys y Sánchez Yonaide. (1995). **Desarrollo Organizacional. Una estrategia de cambio para la Gerencia Social**. En CIDEGS. Series de Lecturas. Número 14.
- Capano, Gilberto (1996) **Political science and the comparative study of pólce change in higher education: Theoretic-methodological notes from a policy perspective**, Higher education, 31: 263-282.

Ciencia y Sociedad. **Revista científica de la universidad latinoamericana y del Caribe**, año 1, número 1, año 2010.

Colectivo Nacional de IUT, CU de Venezuela para la Transformación Universitaria. **Programa Nacional de Formación** (Documento Inédito). 2009. Venezuela.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) (1999). **Gaceta Oficial 5.453. 24-03-2000.**

Creación de la Universidad Politécnica Territorial de Mérida "Kléber Ramírez" **Gaceta Oficial 39.902. Decreto 8806 de fecha 13-04-2012.**

Consejo Directivo Provisional de la Universidad Politécnica Territorial de Mérida "Kléber Ramírez" **Gaceta Oficial N° 39.915 de fecha 04-05-2012.**

Gines Mora, José (2004), **La necesidad del cambio educativo para la sociedad del conocimiento**, Revista Iberoamericana de Educación, 35: 13-37.

Gómez, Henry; Márquez, Patricia (Diciembre 1997) **Gerencia Avanzada hecha en Venezuela- Debates IESA** (número especial dedicado a la gerencia y cultura) Vol. 2 Nro. 3. Caracas

Ley de Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior. **Gaceta oficial Nro. 38.272 de fecha 14 Septiembre del 2005.**

Ley Orgánica de Educación. (2009). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 5529 de fecha 15-08- 2009.**

Ley Orgánica de Planificación (2001), **Gaceta oficial Nro. 5.554 de fecha 13 De noviembre de 2001 decreto Nro. 1.528 de 06 de nov. Del 2001**

Lineamientos para la evaluación del desempeño estudiantil en los Programas Nacionales de Formación. **Resolución N° 549. Gaceta Nro. 378.565, lunes 9 de Agosto de 2010.**

Ministerio del Poder Popular para Comunicación y la Información. (2009). **Proyecto Nacional Simón Bolívar: Líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la nación 2007-2013.** (2^{da} ed.). Caracas.

Misión Alma Mater (2009) **Gaceta oficial N° 39.148 de fecha 27 de Marzo 2009, decreto presidencial 6650 de fecha 24 de Marzo 2009.**

Nombramiento de Autoridades (2013) **Gaceta Oficial N° 40.251, Resolución 4702 de 16 de Septiembre 2014.**

Programa Nacionales de Formación (PNF), (2008). **Resolución 2963 Caracas 13-05-2008.**

Reglamento para la Gestión y Evaluación de los Programas Nacionales de Formación, aprobada por la Comisión de Transformación y Modernización del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido. **Resolución MCMT-IUTE.03.28.2010. De fecha 06 de Mayo de 2010.**

Revista de Estudios Transdisciplinario Vol. 2, número 1, Caracas, Enero – Abril 2010. Santacruz, D. (2007) **El análisis ocupacional como estrategia de cambio en las Organizaciones.** En Visión gerencial, ISSN: 1317.9926. Año 006 Nro. 2, vol. 6

Sistema Educativo Bolivariano (2007). **Ministerio del Poder Popular para la Educación, CENAMEC.**

Electrónicas

ADKAR (1999) **Modelo ADKAR** Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/gestion-modelos-cambio4.gif> (Consulta 18.12.2014).

ADKAR. (1999) **Modelo Prosci.** Disponible en: www.prosci.com/adkar-model/overview-3/ y <http://www.prosci.com/> (Consulta 13.12.2014).

Aguilar, M Pereyra, L, Alcázar, R. (2006) **Clima, cultura, desarrollo y cambio organizacional.** Recuperado 15 de marzo 2007. Disponible en: http://www.wikilearning.com/curso_gratis/clima_cultura_desarrollo_y_cambio_organizacional/12060 (Consulta 20-11-2014).

Couso Gilda R (2009). **Gerencia Educativa para la Calidad.** Revista Ciencia y Sociedad. Universidad Latinoamericana y del Caribe. Año 1, Número 1, 2010.

Cultura Organizacional Disponible en: <http://www.encyclopediainfinanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm> (Consulta 25-07-2014).

Desarrollo Organizacional Disponible:
<http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/desarrollo-organizational.htm> (Consulta 15-10-2014).

Dextera. Consultora Gestión del Cambio.

Dextera. Consultora Metodologías Transformación y Cambio Organizacional Disponible:
<http://www.dextera.com.br/espanol/metodologias/transformacion-y-cambio-organizational>. (Consulta 15.02-2015)

Enciclopedia financiera (2014) Desarrollo organizacional. Disponible en:

Expo Coaching (2015) Gestión del Cambio. Disponible en:
<http://www.expocoaching.net/coaching-gestion-del-cambio/> (Consulta: 10.11.2014).

García Amesty, Giuliana. (2001). **Análisis de situación y lineamientos de estrategias de una política para el desarrollo académico del personal docente y de investigación de la Universidad de los Andes. Mérida** (Venezuela): Universidad de Los Andes, Facultad de Economía y Ciencias Sociales, Maestría en Administración (Tesis de Maestría)

García López, Diana María (2010). **La administración del cambio organizacional en el sistema de gestión de la calidad de la agencia aduanal Grupo El en comercio exterior S. de R.L. de C.V.** México, D.F., Instituto Politécnico Nacional.

Gaynor, E. (2003). **Fases del Desarrollo Organizacional.** Disponible en:
http://www.theodinstitute.org/ebooks/cambio_organizational_y_desarrollo_organizational.pdf (Consulta: 23. 05. 2014).

<http://www.dextera.com.br/espanol/metodologias> (consulta. 15. 02.2015)

<http://www.rae.es/> (Consulta: 21. 11. 2014).

http://www.unesco.org.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=365&Itemid=423&lang=es (Consulta: 16.09.2013).

Kaisen Consulting C.A. (2014) **Filosofía Kaisen** Disponible en:
<http://www.kaizenconsulting.com.ve/main/filosofia.php> Consulta: (20.10.2014)

Kotter (1995) **Modelo Kotter de gestión del cambio en 8 pasos.** Disponible

en:<http://www.estrategiamagazine.com/administracion/modelo-de-kotter-de-gestion-del-cambio-en-8-pasos/> (Consulta 11.12.2014).

Kurt (1945) Modelo Kurt Lewin. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/gestion-modelos-cambio.htm>

Mancilla Rodríguez (2001) **Gestión Organizacional Elementos para su Estudio.** Disponible en: <https://books.google.co.ve/books?id=ckXS4Eg-UIOC&pg=PA186&lpg=PA186&dq=dario+rodriguez+ponencia+gestion+organizacional&source> (Consulta 20.12.2014)

Ministerio del Poder Popular para la Educación Ciencia y Tecnología (2014) Disponible: www.mppeuct.gob.ve (Consulta: 23. 01. 2014).

Modelo de Jerarquía-Heterarquía Disponible:
<http://gestiondenidos.blogspot.com/2009/05/heterarquia-homoarquia-y-jerarquia.html> (Consulta 12-02-2013).

Monagas, Antonio José. (2006) **La gerencia universitaria ante el cambio institucional.** En *Visión gerencial*, julio-diciembre, 2005, Nro. 2, vol. 4. Disponible en:
<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/934/922> (Consultado: 20.04.2015)

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). **Conferencia Regional de Educación Superior. La Conferencia Regional de Educación Superior (CRES 2008)** celebrada en Cartagena de Indias, - - ----- Colombia. Disponible en:

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). **Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción.** http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm (Consulta: 20.07.2013).

Pizarro Donoso, Sergio (2013). **Modelo de gestión de cambio organizacional para procesos de estandarización de nuevas prácticas en empresas mineras.** Santiago de Chile: Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas (Tesis Doctoral)

Programa Nacional de Formación. Disponible en:
es.wikipedia.org/wiki/Programa_Nacional_de_Formación (Consulta 12.02.2013)

Real Academia Española. **Diccionario de la Lengua Española** Disponible:

Reyes, A., Velásquez, A (2008). **Cambio Organizacional**. Disponible: <http://todosobrecambiosorganizacionales.blogspot.com/2010/04/cambio-organizacional.html> (Consulta 21-11-2014)

Ríos, R. (2014) **Heterarquía vs. Jerarquía**. Disponible: <http://riosruben.blogspot.es/tags/heterarquia-vs-jerarquia/> Consulta: 28.07.2015)

Romeo, Marina (1999). **Un modelo explicativo del cambio organizacional**. Barcelona: Universitat de Barcelona, Facultat de Psicologia (Tesis Doctoral).

Stoner (1995) **Modelo de -Cambio de Kurt Lewin**. Disponible en: ["toeriyadesarrolloorganizacional.blogspot.com/.../modelo-de-cambio-de-..](http://toeriyadesarrolloorganizacional.blogspot.com/.../modelo-de-cambio-de-..) (Consulta: 23. 01. 2014).

Torcat Medina, Omar José (2005). **Gestión del cambio en las empresas manufactureras, zona industrial en Ciudad Guayana, Venezuela**. La Habana: Universidad de La Habana, Facultad de Economía (Tesis Doctoral)

Trabajos mimeografiados

Transversalidad Fuente: (<http://es.slideshare.net/diomaspoli/transversalidad>). (Consulta 20-05-2012)

www.encyclopediainfinanciera.com/organizacióndeempresas/desarrollo-organizacional.htm (Consulta 09.07.2014).

www.bdigital.ula.ve **ANEXOS**

HUGO CHAVEZ FRIAS
Presidente de la República

Con el supremo compromiso y voluntad de lograr la mayor eficacia política y calidad revolucionaria en la construcción del socialismo, la refundación de la nación venezolana, basado en principios humanistas, sustentado en condiciones morales y éticas que persiguen el progreso de la patria y del colectivo, por mandato del pueblo y en ejercicio de las atribuciones que le confieren los artículos 226 y 236 numerales 2 y 11 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, y el artículo 10 de la Ley de Universidades, en concordancia con lo previsto en los artículos 6° de la Ley Orgánica de Educación y oída la opinión del Consejo Nacional de Universidades, en su sesión ordinaria de fecha de 30 de octubre de 2008, en Consejo de Ministros,

CONSIDERANDO

Que la educación es un derecho humano fundamental y un deber del Estado, y que para profundizar el proceso de independencia y soberanía de nuestro país, fortalecer el Estado democrático y social de derecho y de justicia, resulta indispensable la formación integral, colectiva, de calidad y permanente, de hombres y mujeres, con un enfoque humanístico-social, teniendo como objetivo estratégico la generación, sistematización y apropiación social del conocimiento y la innovación como procesos que contribuyan al desarrollo soberano, humano, integral y sustentable de la Nación,

CONSIDERANDO

Que el subsistema de educación universitaria tiene la función de garantizar la creación, difusión, socialización, producción, apropiación y conservación del conocimiento en la sociedad, así como estimular la creación intelectual y cultural en todas sus formas, profundizar el proceso de formación integral permanente de ciudadanas y ciudadanos críticos, reflexivos, sensibles y comprometidos, social, ética y políticamente con el desarrollo del país,

CONSIDERANDO

Que la Misión Alma Mater tiene entre sus objetivos generales el establecimiento de una nueva red institucional en la educación universitaria venezolana; para así garantizar la participación de todas y todos en la generación, transformación y difusión del conocimiento; reivindicar el carácter humanista de la educación universitaria; fortalecer un nuevo modelo académico comprometido con la inclusión y la transformación social; profundizar la municipalización de la educación universitaria vinculada a la vocación y necesidades productivas, sociales y culturales de los espacios territoriales, así como potenciar la educación universitaria como proyecto estratégico de la Nación y espacio de unidad latinoamericana y caribeña,

CONSIDERANDO

Que en este orden de ideas es necesario e impostergable la creación de nuevas instituciones y la transformación de las existentes, generando nuevos modelos de gestión, formación, generación y socialización de conocimientos estrechamente vinculados a nuestras comunidades,

Que el Instituto Universitario Tecnológico de Ejido, desde su creación en el año 1981, ha tenido una destacada trayectoria en la formación de Técnicos y Técnicos Superiores Universitarios y que igualmente ha consolidado un cuerpo docente, administrativo y obrero, que ha demostrado su capacidad para conducir una institución de educación universitaria,

CONSIDERANDO

Que la comunidad universitaria del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido ha realizado desde el año 2007 una profunda evaluación institucional y una discusión sobre de la universidad necesaria y, asimismo, ha definido junto con el Poder Popular del estado Mérida el encargo social de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida "Kléber Ramírez",

CONSIDERANDO

Que Kléber Ramírez, nació el año de 1937 en el pueblo merideño de Chiguará, fue Profesor Universitario, insigne luchador social, activista y militante del Partido Comunista, participó de manera incansable en las luchas sociales de los años 60 y 70, confundador de las organizaciones marxistas Ruptura y Partido Revolucionario Venezolano. Demostró una gran capacidad como estratega en la lucha de reivindicación de la dignidad nacional el 4 de Febrero de 1992, haciendo valiosos aportes de carácter político, ideológico y filosófico al movimiento cívico militar; siendo un ejemplo de lucha a favor de la reivindicación de los pueblos y en la construcción del socialismo. El aporte de Ramírez al movimiento popular fue absoluto y esencial, ya que él fue una de las primeras personas que disertaron sobre el "Estado Comunero", convirtiéndose en una perfecta encajonada entre la historia del movimiento revolucionario y los ideales que nacen en la resistencia de la sociedad y las tendencias más progresivas del movimiento popular revolucionario. Su primer libro fue "Venezuela la IV República (o Total Transformación del Estado)". Su segundo libro fue "Historia Documental del 4 de febrero", el cual fue publicado en junio de 1998.

DECRETA

Creación

Artículo 1°. Se crea la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida "Kléber Ramírez", en el marco de la Misión Alma Mater, como Universidad Nacional Experimental, con personalidad jurídica y patrimonio propio, distinto al de la República Bolivariana de Venezuela, la cual tendrá su sede inicial en Ejido, en el estado Mérida.

Objeto

Artículo 2°. La Universidad desarrollará sedes, proyectos y programas académicos de formación, creación intelectual, desarrollo tecnológico, innovación, asesoría y vinculación social con prioridad en todo el estado Mérida, mediante la articulación con la Misión Sucre y a través de alianzas con otras instituciones de educación universitaria. La creación de programas, proyectos y sedes responderá a los requerimientos del desarrollo territorial integral y estará en correspondencia con las necesidades planteadas por el Poder Popular, de conformidad con los lineamientos del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria y previo cumplimiento de los trámites legales respectivos.

Encargo Social

Artículo 3°. La Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida "Kléber Ramírez", tiene como encargo social contribuir activamente al desarrollo endógeno integral y sustentable en su



las necesidades del pueblo, a partir de las realidades sociohistóricas, culturales, sociales y productivas, ayudando a conformar una nueva geopolítica nacional.

Naturaleza

Artículo 4°. La Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida "Kléber Ramírez" es un instrumento del pueblo merideño para contribuir a su desarrollo integral y sustentable, en el marco de la construcción del socialismo bolivariano, a través de la formación integral de alto nivel, la generación y apropiación del conocimiento y la vinculación activa con proyectos de desarrollo, empresas socialistas y comunidades, en función de las líneas estratégicas del Proyecto Nacional Simón Bolívar.

Objetivos Estratégicos

Artículo 5°. La Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida "Kléber Ramírez" tiene como objetivos estratégicos los siguientes:

1. Desarrollar una formación integral de alto nivel, en estrecha relación con las comunidades, vinculada a las necesidades, potencialidades, retos y proyectos del contexto territorial, a través de los valores de igualdad, justicia, libertad, solidaridad, cooperación, en la lucha por la erradicación de todas las formas de opresión, explotación, dominación y discriminación.
2. Garantizar la universalización del derecho a una educación universitaria de calidad en todo el territorio, mediante la articulación con la Misión Sucre y otras instituciones universitarias, bajo los principios de cooperación, solidaridad y complementariedad.
3. Dinamizar el desarrollo endógeno integral y sustentable en su área de influencia, como eje puntal para la transformación social y productiva del territorio, mediante la formación integral, la interacción, el intercambio y el aprendizaje en un proceso enriquecedor permanente con los saberes del pueblo, ayudando a la conformación de la nueva geopolítica nacional, el fortalecimiento de la conciencia colectiva y el Poder Popular.
4. Contribuir activamente a la soberanía tecnológica de la Nación, a través del estudio, la investigación y el trabajo creador en múltiples campos de estudio, enfocados en el abordaje de los problemas en su contexto territorial, de acuerdo con las necesidades del pueblo.
Fortalecer la participación popular en la dirección de la vida social, las capacidades productivas en manos del pueblo y la gestión directa de la producción y distribución de bienes y servicios por parte de las y los trabajadores, bajo criterios de sustentabilidad social y ambiental.
5. Abordar los problemas éticos, culturales, sociales, políticos, socio-productivos y ambientales en su territorio, con perspectiva nacional y de integración latinoamericana y caribeña.
6. Desarrollar una gestión institucional participativa y transparente al servicio del pueblo venezolano, promoviendo el protagonismo popular en la vida universitaria y la presencia activa de la universidad en las comunidades.
7. Contribuir activamente a la conformación de un Subsistema Nacional de Educación Universitaria y al trabajo integrado y solidario con instituciones universitarias de América Latina, el Caribe y demás pueblos del Sur.

Transformación del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido

Artículo 6°. La Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida "Kléber Ramírez" surge de la transformación del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido. La Universidad Politécnica Territorial asumirá la gestión de los Programas Nacionales de Formación y carreras autorizadas al Instituto Universitario Tecnológico de Ejido, e incorporará progresivamente al personal docente, administrativo y obrero que presta actualmente sus servicios en el referido instituto,

Transferencia de personal y garantía de derechos laborales

Artículo 7°. El Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, durante la vigencia del Plan Institucional de Transición, establecerá los procedimientos y ejecutará las acciones pertinentes para que el personal docente, administrativo y obrero que presta sus servicios como funcionario público de carrera o contratado, en el Instituto Universitario Tecnológico de Ejido sea transferido progresivamente a la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida "Kléber Ramírez", previo cumplimiento de los requisitos exigidos por el marco jurídico vigente, y conforme a los lineamientos dictados por el Ministerio del Poder Popular de Planificación y Finanzas, garantizándoseles el reconocimiento de sus derechos laborales.

Continuidad, permanencia y prosecución de los estudios

Artículo 8°. La Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida "Kléber Ramírez" garantizará la continuidad, permanencia, prosecución y culminación de los estudios de las y los estudiantes del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido, que actualmente cursan programas y carreras en el mismo. A tales efectos, la Unidad de Control de Estudios de la Universidad Politécnica Territorial asumirá de inmediato a las y los estudiantes del Instituto Universitario Tecnología como propios.

Patrimonio

Artículo 9°. El patrimonio de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida "Kléber Ramírez", estará integrado por:

1. Los bienes muebles e inmuebles propiedad de la República Bolivariana de Venezuela, bajo custodia del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido, los cuales le serán transferidos conforme lo disponga el Plan Institucional de Transición.
2. Los recursos presupuestarios asignados al Instituto Universitario Tecnológico de Ejido, los cuales le serán transferidos previo cumplimiento de las formalidades legales al efecto.
3. Los aportes ordinarios que se le asignen mediante las leyes anuales de presupuesto y los recursos extraordinarios otorgados a través del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria.
4. Los aportes provenientes de otros entes públicos y aquellos establecidos en leyes especiales.
5. Las donaciones que reciba de conformidad con las disposiciones legales vigentes en la materia.
6. Los recursos provenientes de convenios, acuerdos y actos suscritos de conformidad con las disposiciones legales vigentes.
7. Los bienes que adquiera por cualquier título lícito.

Presupuesto Participativo

Artículo 10. La Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida "Kléber Ramírez" establecerá los mecanismos necesarios para que en la elaboración, ejecución y control social de su presupuesto y en la administración de su patrimonio, participen las y los estudiantes, las y los profesores, las y los trabajadores administrativos, las y los obreros y las y los voceros del Poder Popular, para garantizar la ética y la transparencia en el manejo de sus recursos.

La organización y funcionamiento

Artículo 11. La organización y funcionamiento de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida "Kléber Ramírez" se establecerán mediante Reglamento dictado por el Ejecutivo Nacional, a través del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria. La organización y funcionamiento deberán adaptarse al encargo social de la Universidad, para desarrollar modelos de gestión, formación,

la gestión y contraloría de la Universidad, y que contará entre sus integrantes con voceros y voceros del poder comunal, de los gobiernos regionales y locales, la Misión Sucre, estudiantes, profesoras y profesores, trabajadoras y trabajadores administrativos, obreras y obreros.

Previsiones jurídicas y administrativas para el desarrollo de la vinculación social de la Universidad

Artículo 12. La organización y funcionamiento de la Universidad estarán dirigidos a asegurar el mayor aporte institucional al desarrollo territorial en todas sus dimensiones. En tal sentido, se establecerán las previsiones jurídicas y administrativas para que, en el cumplimiento de sus fines académicos y sociales, la Universidad desarrolle, entre otras actividades: asesoramiento a organizaciones sociales, gobiernos regionales y locales y empresas socialistas; desarrollo y mejoramiento de productos y procesos productivos; desarrollo de innovaciones y tecnologías; transferencia de bienes tecnológicos; proyectos de investigación conjunta entre la universidad y las empresas socialistas; desarrollo de empresas de propiedad social; fomento para que las empresas, centros de servicios y comunidades se constituyan en espacios de formación; así como la participación en proyectos comunitarios que conduzcan al fortalecimiento de las actividades socioproductivas, educativas, políticas, culturales y económicas, en el proceso de consolidación del Poder Popular.

Articulación con la Red Universitaria Alma Mater

Artículo 13. La Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida "Kléber Ramírez" se articulará en red con otras instituciones de educación universitaria en función de:

1. Construir comunidades de conocimiento y aprendizaje, dirigidas a la generación, transformación y apropiación social del conocimiento, en beneficio de la Nación.
2. Desarrollar programas de formación, creación intelectual y vinculación social compartidos.
3. Facilitar el intercambio de saberes y experiencias, la movilidad de estudiantes, profesoras y profesores, así como el uso y desarrollo de recursos educativos, bases de información e infraestructura que puedan ser aprovechados por distintas instituciones.
4. Coordinar esfuerzos con organismos y entes del Estado, empresas y organizaciones de participación popular.
5. Generar modelos de gestión alternativos, basados en una cultura de trabajo compartido, bajo los principios de la cooperación, solidaridad y complementariedad.

Disponibilidad de recursos presupuestarios

Artículo 14. Las Ministras o los Ministros del Poder Popular de Planificación y Finanzas y para la Educación Universitaria evaluarán las acciones que sean necesarias para asegurar los recursos presupuestarios requeridos para dar cumplimiento a este Decreto.

Derechos y Obligaciones asumidas por el Instituto Universitario

Artículo 15. Los derechos y obligaciones asumidas por el Instituto Universitario Tecnológico de Ejido, antes de fecha de entrada en vigencia del presente Decreto se transfieren a la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida "Kléber Ramírez".

Ministra o Ministro encargado de la ejecución

Artículo 16. La Ministra o el Ministro del Poder Popular para la Educación Universitaria, queda encargado de la ejecución del presente Decreto, así como de la resolución de las dudas y controversias que pudieran suscitarse durante su ejecución.

personal del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido a la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida "Kléber Ramírez", éste se considerará jurídicamente extinguido, correspondiendo a la Universidad administrar, gestionar y conservar toda la documentación y registros académicos surgidos del extinto Instituto.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA. La Ministra o el Ministro del Poder Popular para la Educación Universitaria designará una Comisión Organizadora y un Consejo Directivo Provisional, este último ejercerá en forma colegiada la autoridad académica y administrativa de la Universidad, hasta tanto se promulgue el Reglamento de Organización y Funcionamiento de la misma.

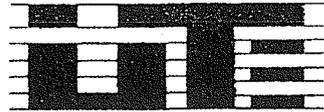
SEGUNDA. La Comisión Organizadora estará conformada por: seis (6) representantes de las vocerías del Poder Popular, dos (2) representantes de la vocería del Ejecutivo Regional y Municipal, un representante de la vocería de la Zona Educativa, un representante de la vocería de la Misión Sucre, dos (2) representantes de la vocería de los Consejos Estudiantiles, dos (2) representantes de la vocería del Consejo de Profesores, dos (2) representantes de la vocería del Consejo de Trabajadores Administrativos, dos (2) representantes de la vocería del Consejo de Obreros y los miembros del Consejo Directivo Provisional.

TERCERA. El Consejo Directivo Provisional estará conformado por:

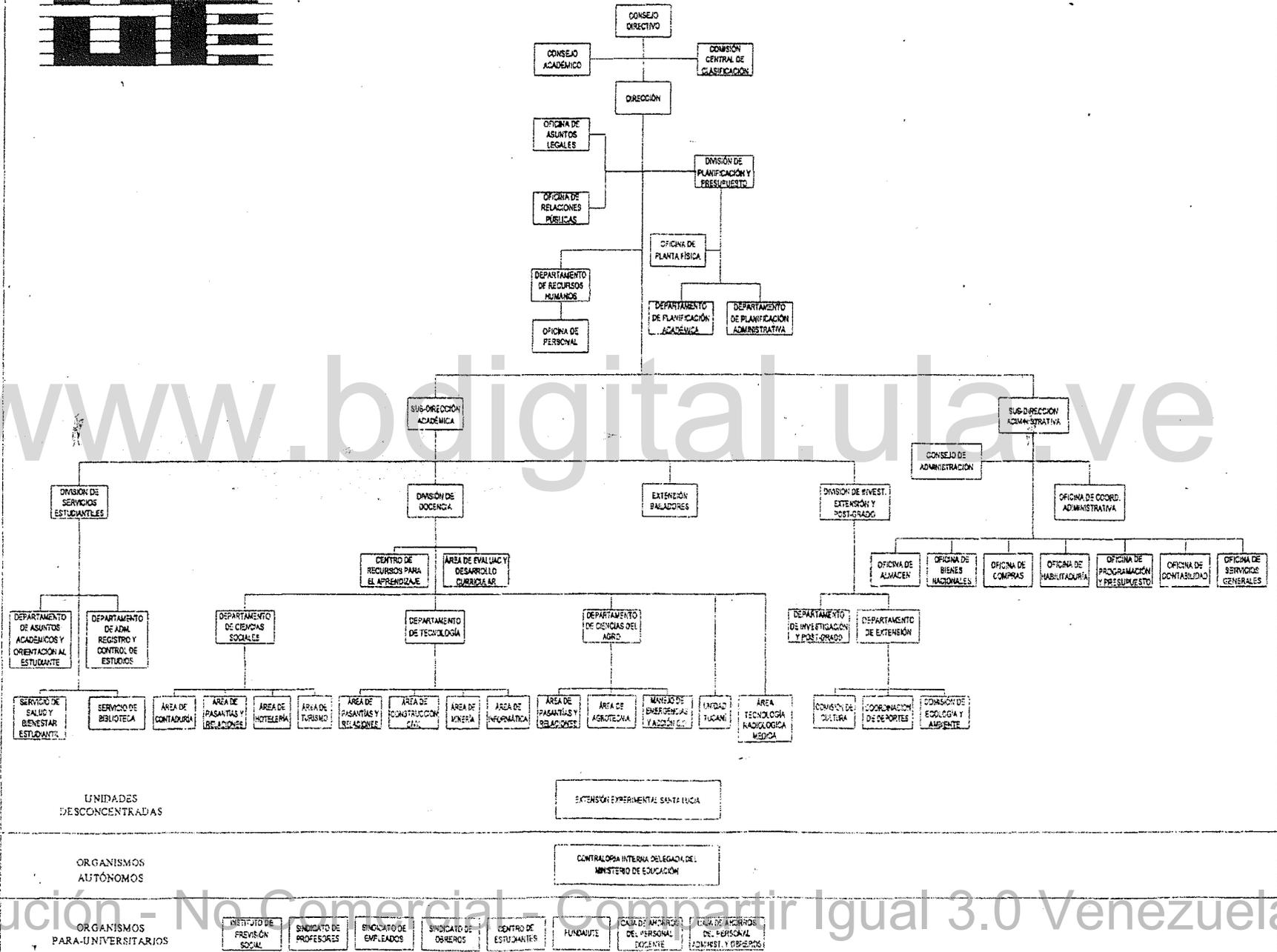
1. La Rectora o el Rector.
2. La Secretaria o el Secretario.
3. Las o los Responsables de las Áreas: Académica, Administrativa, Estudiantil y Territorial.
4. Una o un representante del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria.
5. Una vocera o vocero de las y los estudiantes.
6. Una vocera o vocero de las y los profesores.
7. Una vocera o vocero de las y los trabajadores administrativos.
8. Una vocera o vocero de las y los obreros.

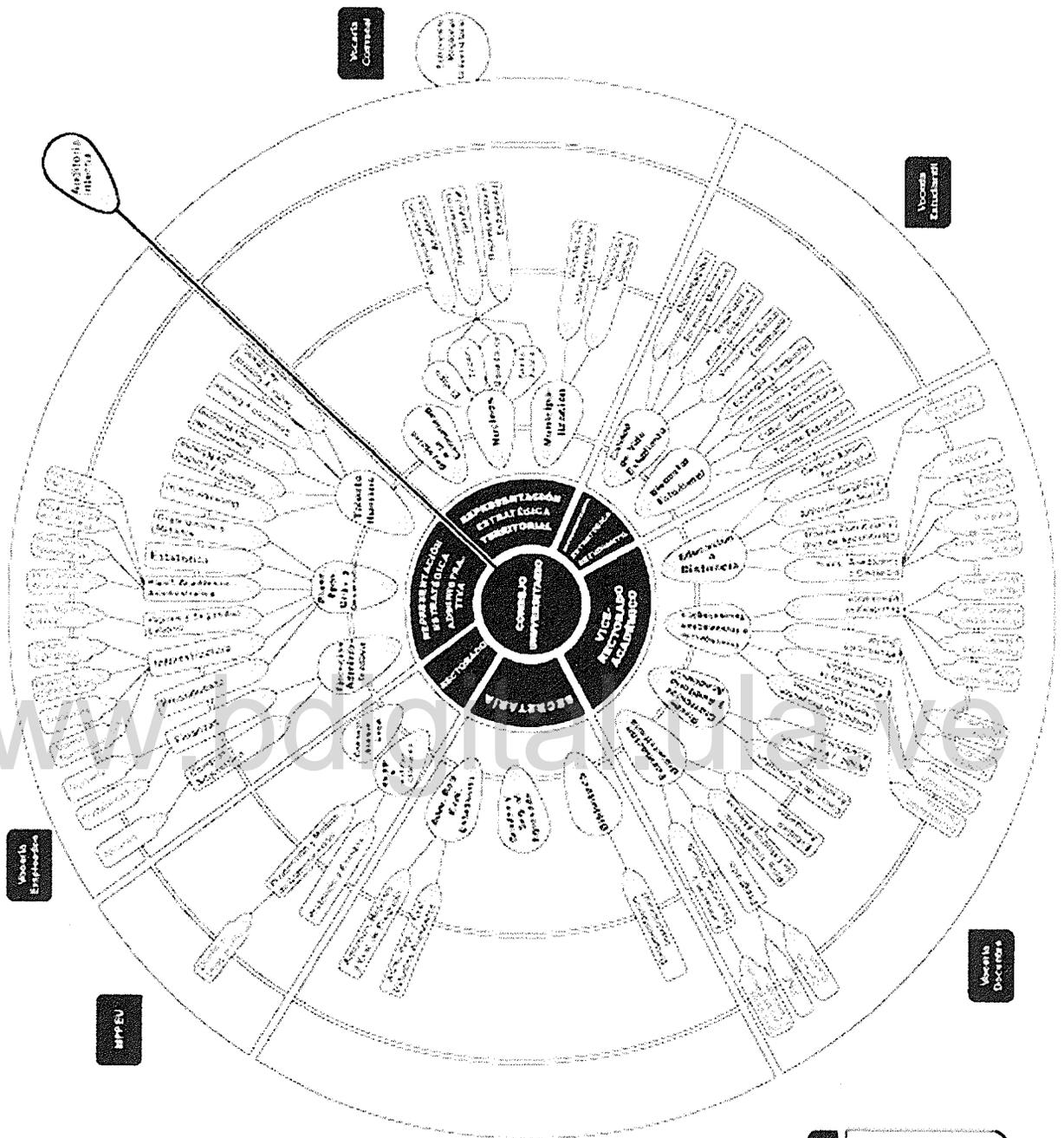
CUARTA. La Comisión Organizadora, en un lapso no mayor a seis (6) meses presentará ante el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, el proyecto de Reglamento de Organización y Funcionamiento, para su aprobación y posterior publicación en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, así como del Plan de Desarrollo Institucional. Este Plan deberá contemplar los siguientes aspectos:

1. Contribución activa con la universalización de la educación universitaria y articulación permanente, bajo criterios de cooperación, solidaridad y complementariedad, con la Misión Sucre, otras instituciones de educación universitaria en el territorio, así como con los demás niveles del sistema educativo y otros organismos del Estado.
2. Desarrollo de un modelo educativo humanista, en estrecha vinculación con las comunidades, comprometido con la soberanía nacional, los valores de igualdad, libertad y solidaridad y la construcción del socialismo bolivariano.
3. Garantías para la mayor solidez en la generación y apropiación social del conocimiento para la transformación del territorio en atención a los retos éticos, políticos, productivos, sociales, científicos-tecnológicos y ambientales que plantea la construcción de un desarrollo integral y sustentable.
4. Plan de Formación permanente del personal docente, líneas de investigación y postgrado.
5. Desarrollo de un nuevo modelo de gestión, basado en la participación protagónica a través de la vinculación permanente del Poder Popular y la comunidad universitaria, para el desarrollo territorial, integral y sustentable.



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL IUTE





Área de Expansión

MPPEU

Norma General

Norma Decretal

Leyenda de Figuras

- Dirección de
- Coordinación de
- Área de

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN
UNIVERSITARIA
CIENCIA Y TECNOLOGIA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN GERENCIA

GESTIÓN DE CAMBIO ANTE LA TRANSFORMACIÓN DE INSTITUTOS
UNIVERSITARIOS TECNOLÓGICA A UNIVERSIDADES POLITÉCNICAS
TERRITORIALES: EL CASO DE LA UPT-MÉRIDA “KLEBER RAMÍREZ”

VALIDACION DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

AUTORA: Judith Tibusay Colina Mirena

Mérida, Septiembre 2014

Mérida, 18/09/2014

**Ciudadano
Presente.-
Estimado Sr(a).-**

La presente tiene como propósito, **solicitarle la validación del instrumento de recolección de datos** el cual ha sido elaborado con el objeto de recabar información dirigida para **Analizar la “gestión del cambio” en la transformación del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido a Universidad Politécnica Territorial a fin de propiciar la transición eficiente hacia un nuevo modelo universitario.**

El presente trabajo de investigación se efectuará como requisito para optar al título de Magister en Administración Mención Gerencia.

La selección de los expertos profesionales que validarán el instrumento se hizo tomando en cuenta criterios basados en el conocimiento académico y la reconocida experiencia de los mismos. En tal sentido, se considera que sus aportes serán muy valiosos y servirán de gran ayuda en la conducción de esta investigación. Le agradezco las recomendaciones que crea pertinente a los efectos de mejorar el instrumento apuntando a la búsqueda de la mayor funcionalidad posible.

Finalmente, para facilitar su colaboración **se anexan seguidamente los objetivos de la investigación, la operacionalización de las variables, el cuestionario a validar y el formato para su respectiva validación.**

Sin más por los momentos, agradeciendo la atención dispensada a la presente solicitud, queda usted

**Atentamente,
Lic. Judith Colina**

GESTIÓN DE CAMBIO ANTE LA TRANSFORMACIÓN DE INSTITUTOS UNIVERSITARIOS TECNOLÓGICA A UNIVERSIDADES POLITÉCNICAS TERRITORIALES: EL CASO DE LA UPT-MÉRIDA “KLEBER RAMÍREZ”

C. Objetivo General

Analizar la “gestión del cambio” en la transformación del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido a Universidad Politécnica Territorial a fin de propiciar la transición eficiente hacia un nuevo modelo universitario.

D. Objetivos Específicos

8. Comparar los factores estratégicos gerenciales del IUTE y la UPTM “KR”.
9. Determinar si el personal docente y administrativo de la UPTM “KR”, posee conciencia de la necesidad del cambio organizacional existente.
10. Explicar si existe el deseo de apoyar el cambio por parte del personal docente y administrativo en la UPTM “KR”.
11. Establecer si hay conocimiento por parte del personal docente y administrativo acerca de cómo hay que cambiar para ser ahora UPTM “KR”.
12. Identificar si se han establecido nuevas habilidades y comportamientos en el personal docente y administrativo, para hacer que la transformación institucional se consolide en la UPTM “KR”.
13. Detectar si se han establecido en el personal docente y administrativo los mecanismos para la estabilización y mantenimiento del cambio en la UPTM “KR”.
14. Considerar los aciertos teóricos sustentados en los diferentes modelos de gestión del cambio, como una aproximación a la transformación de la UPTM “KR”.

Cuadro 1

Cuadro 1. Operacionalización de Variables

Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensión	Indicadores	Ítems
Analizar la "gestión del cambio" en la transformación del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido a Universidad Politécnica Territorial a fin de propiciar la transición eficiente hacia un nuevo modelo universitario.	Comparar los factores estratégicos gerenciales del IUTE y la UPTM "KR".	Factores Estratégicos	Visión, Misión, Filosofía, Valores, Estructura Organizativa	
	Determinar si el personal docente y administrativo de la UPTM "KR", posee conciencia de la necesidad del cambio organizacional existente.	Conciencia	Identificación: Conocimiento:	1,2 3, 4
	Explicar si existe el deseo de apoyar el cambio por parte del personal docente y administrativo en la UPTM "KR"	Deseo	Familiaridad: Motivación:	5, 6 7, 8
	Establecer si hay conocimiento por parte del personal docente y administrativo acerca de cómo hay que cambiar para ser ahora UPTM "KR".	Conocimiento	Estrategias: Disposición:	9, 10 11, 12
	Identificar si se han establecido nuevas habilidades y comportamientos en el personal docente y administrativo, para hacer que la transformación institucional se consolide en la UPTM "KR".	Capacidad	Habilidades: Compromiso:	13, 14 15, 16
	Detectar si se han establecido en el personal docente y administrativo los mecanismos para la estabilización y mantenimiento del cambio en la UPTM "KR".	Refuerzo	Capacitación: Mantenimiento:	17, 18 19, 20
	Considerar los aciertos teóricos sustentados en los diferentes modelos de gestión del cambio, como una aproximación a la transformación de la UPTM "KR".	Conciencia, Deseo, Conocimiento, Capacidad, Refuerzo	Ventajas y Desventajas de los Modelos de Cambio.	

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN
UNIVERSITARIA
CIENCIA Y TECNOLOGIA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN GERENCIA

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

A continuación se presenta el instrumento de medición diseñado para recolectar información importante para llevar a cabo la investigación:

**GESTIÓN DE CAMBIO ANTE LA TRANSFORMACIÓN DE
INSTITUTOS UNIVERSITARIOS TECNOLÓGICA A UNIVERSIDADES
POLITÉCNICAS TERRITORIALES: EL CASO DE LA UPT-MÉRIDA
“KLEBER RAMÍREZ”**

En tal sentido, el instrumento permitirá a través de una contrastación de las bases teóricas fundamentadas sobre las directrices gerenciales, tanto el anterior como Instituto Universitario Tecnológico de Ejido como el de ahora transformado en Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida “Kléber Ramírez”, así como también analizar la gestión del cambio a través del instrumento de recolección de datos “Cuestionario” obtenidos por parte del personal docente y administrativo el cual servirá como material valioso a los efectos de obtener cual ha sido el comportamiento durante estos dos (2) años desde la puesta en marcha para cambiar a universidad. Asimismo, se pretende que el instrumento permita en la investigadora conducirla al logro de obtener los méritos para optar al título de Magíster Scientiae en Administración mención Gerencia de la Universidad de los Andes.

A continuación se presenta el instrumento de validación de datos:

**INSTRUMENTO DE VALIDACION DE DATOS AL PERSONAL DOCENTE
Y ADMINISTRATIVO DE LA UPTM "KR"**

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS		
	SI	NO	NO SABE
1.-Considera usted que el personal que labora en la UPTM"KR" posee conciencia de la necesidad del cambio			
2.- Se identifica usted con la necesidad de cambio ahora como UPTM"KR"			
3.-. Conoce usted todos los aspectos relacionados con la transformación de la UPTM "KR"			
4.- Conoce usted todos los aspectos relacionados con la direccionalidad de la gerencia de la UPTM "KR"			
5.- Dado su identificación con el cambio, se familiariza usted con él.			
6.- Considera usted que el personal está familiarizado con el cambio.			
7.-Considera usted que ha existido por parte de la gerencia, elementos motivacionales para propiciar el cambio			
8.- Ha sido considerada su participación como elemento de motivación para la transformación			
9.- Considera usted, que la gerencia ha implementado estrategias que permitan como desarrollar el cambio en la UPTM"KR"			
10.- Usted ha indagado sobre alguna herramienta que le permita asumir sus nuevas responsabilidades			
11.- Considera usted que el personal posee la disposición de asumir el cambio en la nueva universidad.			
12.- Posee usted la disposición de asumir sus nuevas responsabilidades ante el cambio en UPTM"KR"			
13.- considera usted que fueron tomadas en consideración sus habilidades por parte de la gerencia para la transformación a UPTM"KR"			
14.- considera usted poseer habilidades suficientes para asumir los nuevos retos de la nueva universidad			
15.- Considera usted que existe compromiso por parte del personal para asumir el cambio a UPTM"KR"			
16.-Posee usted el compromiso de asumir las			

responsabilidades de este cambio			
17.-Considera usted que ha existido un programa de capacitación de parte de la gerencia para alcanzar el cambio a UPTM"KR"			
18.-Ha existido en su área de desempeño algún taller o curso de formación para las nuevas actividades a asumir en la UPTM"KR"			
19.- Considera usted que ha existido un programa de capacitación de parte de la gerencia para mantener y reforzar el cambio a UPTM"KR"			
20.- Ha existido en su área de desempeño algún taller o curso de formación para el mantenimiento o refuerzo de las nuevas actividades a asumir en la UPTM"KR"			

IDENTIFICACION DEL EXPERTO

Apellidos y Nombres: Pérez Mora Idalba

Lugar donde Trabaja: Universidad Politécnica Territorial "Kléber Ramírez"

Título de Pregrado: Licenciada en Educación Mención Letras

Título de Postgrado: Magister en Educación Mención Lectura y Escritura

Universidad donde lo Obtuvo: Universidad de los Andes

Año: 2015

FORMATO DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO DE VALIDACION DE DATOS

Criterios	Evaluación			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del Instrumento				
Claridad en la redacción de los ítems.				
Pertinencia de las variables con los indicadores.				
Pertinencia con los objetivos de la investigación.				
Relevancia del contenido real de la investigación.				
Se enmarca dentro del contexto real de la investigación.				
Factibilidad de aplicación.				

Observaciones: _____

Validado Por: Pérez Mora Idalba

C.I: 9.473.423

Profesión: Docente Universitario
Categoría Agregado

Lugar de Trabajo: UPTM "KR"

Estudios de Post Grado: Magister en Educación Mención Lectura y Escritura

Cargo que desempeña: Docente

Firma: _____

IDENTIFICACION DEL EXPERTO

Apellidos y Nombres: Espinoza Rangel Walter Alexander

Lugar donde Trabaja: Universidad Politécnica Territorial “Kléber Ramírez”

Título de Pregrado: Licenciada en Matemáticas.

Universidad donde lo Obtuvo: Universidad de los Andes.

Título de Postgrado: Magister Scientiae en Matemáticas (2000), Doctor en Matemáticas

Universidad donde lo Obtuvo: Universidad de los Andes

Año: 2000 y 2012 respectivamente.

FORMATO DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO DE VALIDACION DE DATOS

Criterios	Evaluación			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del Instrumento				
Claridad en la redacción de los ítems.				
Pertinencia de las variables con los indicadores.				
Pertinencia con los objetivos de la investigación.				
Relevancia del contenido real de la investigación.				
Se enmarca dentro del contexto real de la investigación.				
Factibilidad de aplicación.				

Observaciones: _____

Validado Por: Espinoza Walter A.

C.I: 10.712.408

Profesión: Docente Universitario
Categoría Asociado

Lugar de Trabajo: UPTM "KR"

Estudios de Post Grado: Magister en Matemáticas, Doctor en Matemáticas

Cargo que desempeña: Vicerrector Académico UPTM "KR"

Firma: _____

IDENTIFICACION DEL EXPERTO

Apellidos y Nombres: Cardozo Chacón Dolly Alicia

Lugar donde Trabaja: Universidad de los Andes, Facultad de Ciencias Forestales y Ambientales.

Título de Pregrado: Economista

Título de Postgrado: Magister en Gerencia Empresarial

Universidad donde lo Obtuvo: Fermín Toro

Año: 2000

www.bdigital.ula.ve

FORMATO DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO DE VALIDACION DE DATOS

Criterios	Evaluación			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del Instrumento				
Claridad en la redacción de los ítems.				
Pertinencia de las variables con los indicadores.				
Pertinencia con los objetivos de la investigación.				
Relevancia del contenido real de la investigación.				
Se enmarca dentro del contexto real de la investigación.				
Factibilidad de aplicación.				

Observaciones: _____

Validado Por: Cardozo Chacón Dolly A.

C.I: 5.947.140

Profesión: Economista

Lugar de Trabajo: U.L.A

Estudios de Post Grado: Magister Gerencia Empresarial

Cargo que desempeña: Docente

Firma: _____

Análisis de confiabilidad

Análisis de confiabilidad por el método de Alfa Crombach para el instrumento de medición aplicado al personal docente de la UPTM "KR" para la investigación titulada

GESTIÓN DE CAMBIO ANTE LA TRANSFORMACIÓN DE INSTITUTOS UNIVERSITARIOS TECNOLÓGICA A UNIVERSIDADES POLITÉCNICAS TERRITORIALES: EL CASO DE LA UPT-MÉRIDA "KLEBER RAMÍREZ"

El análisis se realiza sobre una muestra de 15 docentes y su valor es de 0.784 lo que hace del instrumento ser "Confiable"

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	15	100,0
Casos Excluidos	0	,0
Total	15	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,784	20

Análisis de confiabilidad

Análisis de confiabilidad por el método de Alfa Crombach para el instrumento de medición aplicado al personal Administrativo de la UPTM "KR" para la investigación titulada

GESTIÓN DE CAMBIO ANTE LA TRANSFORMACIÓN DE INSTITUTOS UNIVERSITARIOS TECNOLÓGICA A UNIVERSIDADES POLITÉCNICAS TERRITORIALES: EL CASO DE LA UPT-MÉRIDA "KLEBER RAMÍREZ"

El análisis se realiza sobre una muestra de 15 Administrativo y su valor es de 0.815 lo que hace del instrumento ser "Confiable"

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	15	100,0
Casos Excluidos	0	,0
Total	15	100,0

- a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,815	20

Definición de términos

Administración: Viene del latín ad (dirección para, tendencia para) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, esto es, aquél que presta un servicio a otro. La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos de la empresa a través del planeamiento, organización, dirección y control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación. (Chiavenato, I., 1992: 6- 8)

Agente de Cambio: Es una persona encargada de supervisar el esfuerzo para cambiar. Esta persona puede trabajar en la organización o en otra empresa. Sea cual fuere su posición, el agente de cambio suele trabajar mucho con gerentes y empleados a efecto de diagnosticar problemas y de implementar los cambios (recomendaciones) requeridos para enfrentarlos. (Gordon, 1997: 665)

Cambiar: Encontrar y adoptar actitudes, valores y conductas nuevas con la ayuda de un agente de cambio especializado, quien dirige a las personas, los grupos de la organización entera a lo largo del proceso. Los miembros de la organización se identifican con los valores, actitudes y conductas del agente de cambio y los interiorizan cuando perciban su eficacia para el desempeño. (Stonner, 1998: 458)

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.

Cambio Planificado: Designación genérica de todos los esfuerzos sistemáticos tendientes a mejorar el funcionamiento de un sistema humano. Es un proceso de cambio en que el poder del consultor y del cliente suelen

ser aproximadamente iguales y en que las metas se establecen en común acuerdo. (Cumimings y Worley: 662)

Diseño organizacional: Consiste en lograr coherencia o uniformidad en las decisiones corporativas convenientes a las estrategias, el tipo de estructura y los mecanismos para integrar el personal a la compañía. Cuanto mejor encajen estas dimensiones estructurales mayor será la eficacia corporativa. (Cumimings y Worley: 664)

Eficacia: Consecución de los objetivos; logro de los efectos deseados. (Koontz 1998: 780)

Eficiencia: Logro de los fines con la menor cantidad de recursos, el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas. (Koontz 1998: 780)

Estrategias: Alternativas o cursos de acción para lograr los objetivos y la misión organizacional. Muestran el uso y la asignación de los recursos. (Munch, 2008: 50)

Estructura Organizacional: Se refiere a la descripción de los trabajos y las relaciones de dependencias existentes en una organización. Su función principal es influir y coordinar el comportamiento laboral de los miembros de la organización a efecto de alcanzar las metas de la organización. (Gordon, 1997: 565)

Equipo de trabajo: Grupo que participa en un trabajo colectivo, que requiere de esfuerzo mancomunado y genera una sinergia positiva alto desempeño. (Robbins y Decenzo, 2002: 5)

Filosofía: Es el conjunto de postulados, valores, creencias y compromisos que rigen la vida de todos los integrantes de la organización. (Munch, 2008: 50)

Gerencia: Es la acción de dirigir, gobernar, regir y aplicar, uniendo conocimientos, instrumentos y técnicas para cumplir con una función social. Para Fayol, a diferencia de la administración, a la gerencia se le otorga

amplias responsabilidades en las funciones administrativas en todos los niveles de una determinada organización. (Bounds, G., y Woods, J., 1999: 8).

Heterarquía: Se refiere a la posibilidad de coexistencia de jerarquías distintas, tanto sucesivas como simultáneas. En este caso las diferentes posiciones no se reconocen por la función destinada, sino por el desempeño ideal de la misma. La heterarquía puede definirse como la relación entre diferentes elementos cuando éstos no se encuentran ordenados por rango, o cuando poseen el potencial de ser acomodados en diferentes rangos de diferentes formas. (Ríos, R., 2014. Disponible en: <http://riosruben.blogspot.es/tags/heterarquia-vs-jerarquia/> Consulta: 28.07.2013)

Integración: Significa que las actividades o funciones que se desempeña cada departamento deben estar enfocadas en un fin común. Es decir se debe evitar que cada departamento tenga objetivos, metas y estrategias particulares que impidan en la organización cumpla con el fin para el que fue creada. (Guízar, 2008: 262)

Interdisciplinariedad. Como un conjunto de disciplinas conexas entre sí y con relaciones definidas, a fin de que sus actividades no se produzcan en forma aislada, dispersa y fraccionada. Generalmente se identifica como un proceso de investigación integrador que se realiza entre investigadores con diferentes antecedentes disciplinarios. (Martínez, M., 1997: 164)

Instituto Universitario Tecnológico: Son instituciones de educación superior creadas para formar profesionales a nivel técnico, con el fin de contribuir con el desarrollo endógeno, en el campo de las ciencias, la tecnología y de los servicios.

Las Universidades Politécnicas Territoriales (UPT): En términos formales, estas instituciones están destinadas a desarrollar proyectos y programas académicos de formación, creación intelectual, desarrollo tecnológico, innovación, asesoría y vinculación social en todo el estado, mediante la articulación con la Misión Sucre y demás instituciones

universitarias, respondiendo a los requerimientos del desarrollo territorial integral y en correspondencia con las necesidades planteada por el poder popular. (Gaceta Oficial Extraordinaria N° 39902: 20)

Lineamiento: Son los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una organización, de acuerdo con las prácticas generalmente establecidas. Normalmente, su definición se realiza durante el proceso formal de planificación estratégica. No tiene carácter inmutable y requiere revisiones conforme ocurren cambios en el entorno. Podemos clasificarlos de acuerdo a su horizonte de tiempo de validez. (Francés, 2008: 8)

Misión: Definición amplia del propósito de la organización y la descripción del negocio al que se dedica la compañía. (Munch, 2008: 50)

Organización: Concepto utilizado en diversas formas, como por ejemplo 1) sistemas o patrón de cualquier grupo de relaciones en cualquier clase de operación. 2) la empresa en sí misma. 3) cooperación de dos o más personas. 4) la conducta de los integrantes de un grupo y 5) la estructura intencional de papeles de una empresa "formalmente organizada" (Koontz y Weihrich, 1998: 783)

Organización: Acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos responsabilizados de su administración y establecer relaciones entre ellos y atribuciones de cada uno de ellos. (Chiavenato, 1989: 83)

Planificar: Incluye definir metas, establecer estrategias y elaborar planes para coordinar actividades. (Robbins y Decenzo, 2002: 9)

Políticas: Son guías para orientar la acción; son criterios y lineamientos generales a observar en la toma de decisiones sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de la organización. (Munch, 2008: 45)

Programas: Es la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar objetivos y las estrategias, el tiempo requerido para efectuarlas así como asignación de los responsables de su ejecución. (Munch, 2008: 49)

Presupuesto: Es un documento expresado en términos económicos financieros o no financieros, que muestran la asignación de recursos para llevar a cabo los planes y las actividades de la organización. (Munch, 2008: 51)

Procedimientos: Son la realización de una serie de labores en forma organizada y guardando una sucesión cronológica en la manera de realizar esas labores. (Melinkoff, 1990: 28)

Reglas: Enunciado explícito que indica a los gerentes lo que deben hacer y no deben hacer. (Robbins y Decenzo, 2002: 10)

Tomas de decisiones: Es la selección de un curso de acción entre varias alternativas, y constituye, por tanto, la esencia de la planeación. (Koontz y Weihrich, 1998: 192)

Transdisciplinariedad. Estatuto epistemológico de la lógica disciplinaria; por un cuestionario a los fundamentos de la ciencia moderna; por una toma de distancia de las metodologías que están en la base de la taxonomía epistémica del mando académico. (Balza, 2010: 83)

Transversalidad. Es un instrumento globalizante de carácter interdisciplinario que recorre la totalidad de un currículo y la totalidad de las áreas del conocimiento, las disciplinas y los temas.

Fuente: (<http://es.slideshare.net/idiomaspoli/transversalidad>. Consulta 20-05-2012)

Valores: Puede definirse como una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no es, que guía las acciones y conducta de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de la organización. Los valores pueden concebirse como los elementos que componen la ideología que permea las decisiones de todos los días. (Koontz y Weihrich, 1998: 354)

Visión: Enunciado que describe el estado deseado en el futuro. Provee dirección y forja el futuro de las organizaciones, estimulando acciones concretas en el presente. (Munch, 2008: 50)