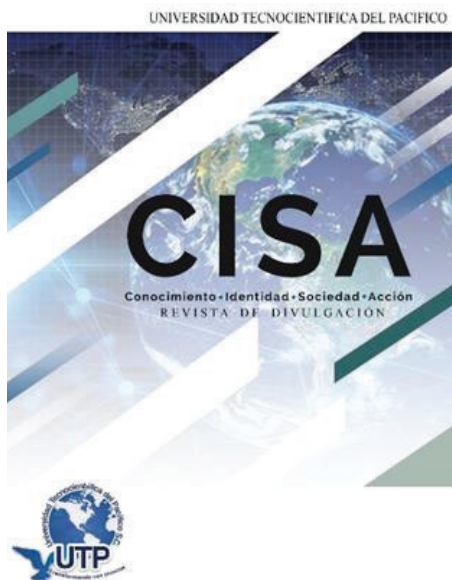




Revista CISA.
Volumen 2 No. 2
E-ISSN: 2954-4009
Periodo: Julio-Diciembre 2021
Tepic, Nayarit. México
Pp. 80 - 90

**Plan de gestión del cambio para la internacionalización educativa de la
Universidad Autónoma de Nayarit**

**Management plan for educational internationalization at the
Universidad Autónoma de Nayarit based on Rosabeth Moss Kanter's
strategies**

Autor

Sofoula Kyriacou de Plascencia
Universidad Autónoma de Nayarit
kysof65@hotmail.com

**Plan de gestión del cambio para la internacionalización educativa de la
Universidad Autónoma de Nayarit**

**Management plan for educational internationalization at the Universidad
Autónoma de Nayarit based on Rosabeth Moss Kanter's strategies**

Sofoula Kyriacou de Plascencia
Universidad Autónoma de Nayarit
kysof65@hotmail.com

Resumen

El presente escrito analiza las diez estrategias propuestas por Rosabeth Moss Kanter para liderar un cambio. Partiendo de la problemática de la ausencia de una política institucional de internacionalización de la Universidad Autónoma de Nayarit se proponen acciones para lograr un plan institucional de Internacionalización. Las acciones que surgieron del análisis de las estrategias son, el replanteamiento de la visión universitaria, divulgar los cambios y la nueva visión universitaria, renovar la imagen institucional, aplicar nuevos reglamentos, premiar puntualidad, evaluar los sistemas antes del cambio, conformar equipos de trabajo, reconocer el perfil académico, crear oficina de contingencias y un sistema de control de metas y acciones para medir el desempeño, elaborar proyectos de contingencia, evaluar el personal y contratar personal directivo.

Palabras clave: Cambio, Estrategias, Internacionalización

Abstract

This paper analyzes the ten strategies proposed by Rosabeth Moss Kanter to lead a change. The problem of the absence of an institutional internationalization policy of the Universidad Autónoma de Nayarit, caused the concern of finding attainable proposals for the university. The result of these actions proposed is to achieve an institutional plan for Internationalization. The actions that arose from the analysis of the strategies are: the rethinking of the university vision, disclosing the changes and the new university vision, renewing the institutional image, applying new regulations, rewarding punctuality, evaluating the systems before the change, forming work teams, recognize the academic profile, create a contingency office and a control system of goals and actions to measure performance, develop contingency projects, evaluate personnel and hire executive staff.

Keywords: Change, Strategies, Internationalization.

Introducción

Las recetas prescritas para realizar cambios en el ámbito de administración de empresas no funcionan, ya que cada una tiene distinta estructura gerencial, necesidades, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En tiempos de emergencia la institución concientiza que dejará de funcionar de un modo ya preestablecido y decide actuar partiendo de los nuevos objetivos por medio de un proceso de cambio. El aprendizaje es continuo, aunque se logra la resanación después de la crisis. Los nuevos objetivos guiarán a la empresa a retomar el rumbo del éxito. Ballesteros (2007) declara que “sin objetivos una organización es un barco a la deriva” (p. 66).

Varios autores proporcionan distintas estrategias, pasos, fases, consejos o llaves para liderar el cambio exitoso y positivo. En el caso de Kotter (2007) menciona ocho fases para poder lograr el cambio con éxito, las cuales puntualiza, (1) establecer un carácter de urgencia, (2) crear una coalición rectora, (3) desarrollar la visión y la estrategia, (4) comunicar la visión del cambio, (5) capacitar los empleados para que actúen, (6) generar éxitos a corto plazo, (7) consolidar los logros y generar más cambio e (8) institucionalizar los nuevos puntos de vista en la cultura empresarial” (p. 40). Kanter ofrece diez ideas para liderar un cambio (Chauvin, s.f.) y también plantea seis llaves de éxito (TEDx, 2013).

Según De Wit, Jaramillo, Gacel y Knight (2005) “la política nacional que en México establece las pautas para la evaluación de calidad, sigue sin incluir en sus procedimientos o criterios la evaluación de la dimensión internacional” (p. 299). La ausencia de una política institucional de internacionalización por medio de un plan formal es el pilar fracturado que resta el equilibrio y la transversalidad de funciones en el área de docencia, investigación y de vinculación y extensión, en la Universidad Autónoma de Nayarit (UAN). La necesidad de una nueva formulación de la visión universitaria, nuevos objetivos y estrategias encaminarían hacia una reforma universitaria verdadera, los cuales garantizarán la consolidación de un plan institucional de la Internacionalización.

Este cambio impetuoso, exige según Chauvin (s.f) el uso de las ideas de la Dra. Rosabeth Moss Kanter que el primer paso es salir de la cultura pesimista y entrar a una cultura de confianza. La pregunta que se genera es ¿cómo salir de la cultura pesimista en la UAN e introducir la comunidad universitaria a una cultura de confianza?

El primer paso antes de crear la nueva visión universitaria se debe consultar a los universitarios para captar como cada uno de ellos visualizan su institución. Las reuniones serán constantes una vez a la semana por seis meses donde la concientización, y la exteriorización del pensamiento por los universitarios será efectivo. Después de la aprobación de la nueva visión universitaria por el Consejo General Universitario se publicará en todas las oficinas y se hará presente su nuevo planteamiento por difusión tanto por la programación del Radio - UAN y Tele – UAN como por espectaculares dentro del campo universitario y en áreas comunes. Desde el inicio del proceso del cambio, las direcciones procurarán modificar el color que representaba la institución antes del cambio por un color que también será propuesto por la sociedad universitaria. El acomodo de los muebles y pequeños detalles como una y otra planta para decorar el espacio y hacer la llegada del mensaje del cambio en cada rincón, pretendiendo de motivar los universitarios en sus nuevos ambientes de producción para sentirse en casa. El cuadro de la visión universitaria tendrá un lugar estratégico donde las miradas de los colaboradores siempre se tienen que detener dando una leída rápida para la concientización del cambio. El panorama visual, es el nuevo ambiente laboral que el trabajador tendrá a la vista cotidianamente (Chauvin, s.f.).

La tercera idea, es la tendencia ganadora y la tendencia perdedora se perpetúan. Las tendencias se generan dentro de un ambiente de despidos entonces los que pierden su lugar de trabajo, los denomina la autora, como perdedores y los que todavía están contratados son los ganadores. Los ganadores al sentir el temor de los despidos se esmeran más para dar un giro positivo a la situación (Chauvin, s.f.). El espíritu del temor, de la inseguridad creará la necesidad a los trabajadores a aumentar su disciplina, y seguir el nuevo reglamento y las nuevas exigencias de su trabajo. El trabajador del cambio estará siguiendo los reglamentos de la institución en el proceso de cambio, para asegurar su plaza, pero también porque reconocerá que las nuevas exigencias son para el bien de cada uno de los universitarios. Dicha implementación del reglamento por áreas será en base del reconocimiento por la

puntualidad, productividad, cumplimento e innovación para motivar los universitarios a seguir trabajando con entusiasmo.

Replantea y desafía las prácticas tradicionales es la cuarta idea a considerar por parte de Moss Kanter haciendo referencia a la actitud, de apegarse a los sistemas y disciplina que llevó a la organización a la cima del éxito la primera vez. El éxito crea competencia e imitación y eso genera más competencia y la necesidad de evolucionar. Los CEOs pueden crear un cambio sustentable replanteando las prácticas tradicionales y haciendo frente a las condiciones comerciales subyacentes (Chauvin, s.f.). En esta idea de Moss Kanter resultará una dificultad de mayor grado dentro de la estructura de la Universidad Autónoma de Nayarit. En un sistema siempre hay procesos que resultaron exitosos, pero es más sano que los procesos antiguos sean evaluados, modificados o reemplazados. Esta acción se programa en lo largo de los primeros dos años. En este lapso de evaluación, modificación o reemplazamiento, la comunicación y la aceptación de opiniones tanto del líder hacia los colaboradores como viceversa garantizarán un ambiente de armonía y de resultados favorables.

La quinta idea es dar pasos grandes y audaces. La autora Moss Kanter parte de la confianza, para sentir que se puede contar uno con el otro y lograr lo que se había planificado. La confianza conlleva al crecimiento que produce optimismo, la incertidumbre encamina a la organización, a su declinación que produce pesimismo (Chauvin, s.f.). La confianza dentro de la UAN crecerá con la conformación de equipos dentro de cada área donde se reconocerá el perfil académico de cada uno de sus integrantes y sin perder de la vista la visión universitaria se resaltará el bien común y las metas para alcanzar como equipo. No habrá un yo sino un nosotros. La quinta idea de Moss Kanter tiene que perdurar todo el tiempo del funcionamiento de la UAN.

La sexta idea según la autora es, la adversidad hace al líder más fuerte. En el preciso caso si se enfrenta uno a adversidades y resuelva los conflictos en la primera vez, la próxima enfrentará los problemas con seguridad hacia la solución de los mismos. En otras palabras, la autora da el mensaje que para los ganadores las adversidades son beneficiosas, los fortalecen. Refiriéndose a la misma temática, la autora recomienda no confiar a las glorias previas sino seguir trabajando para estar listos y resolver nuevas adversidades y seguir creciendo (Chauvin, s.f.). Las dificultades y los problemas serán abundantes dentro

del proceso del cambio por eso los líderes estarán preparados para enfrentar cualquiera adversidad. No bajar la guardia para hacer posible el crecimiento y la generación de un plan institucional de la internacionalización de la UAN.

La séptima idea de Moss Kanter es “un perjuicio para la acción” la cual se basa en la cultura de confianza que cuenta con sus piedras angulares que son la responsabilidad en la gestión, colaboración e iniciativa. La confianza es la base tanto para el líder como para los colaboradores, quienes comparten responsabilidad. La colaboración es otra premisa que se genera y se pueden tomar decisiones y formular objetivos. Las iniciativas se forjan en base de la confianza que resultó por la colaboración, para tomar decisiones en conjunto y generar objetivos. Dicho patrón se repite una y otra vez por un largo periodo (Chauvin, s.f.).

En este punto los líderes tendrán que contagiar el sentir de la responsabilidad por medio de la confianza creada, por las innumerables reuniones dentro y fuera de la institución y subrayarles que cada uno de los colaboradores son muy importantes para lograr la meta final.

La octava idea examina minuciosamente sus propios desempeños. La autora se enfoca al trabajo duro que implica para poder consolidar el éxito, el cual no se goza por arte de magia sino se respalda con un sistema de examinar su propio desempeño, para mejorar. En otras ocasiones se revisan datos, su propia contribución y esforzarse para mantener un alto nivel (Chauvin, s.f.). Dentro del proceso del cambio se creará un sistema donde se registrará la meta y las acciones llevadas a cabo para medir los desempeños alcanzados por el equipo.

La novena idea induce a la cultura que una derrota no es precisamente el fin de todo. El esfuerzo para lograr pequeñas glorias consecutivas encamina a grandes éxitos. Los fracasos impulsan en una nueva dirección, una travesía donde el líder dependiendo como enfrenta los problemas, quedando atrapado o demuestra una vez más que es un ganador supera la adversidad maximizando sus criterios y habilidades (Chauvin, s.f.). En esta premisa, Moss Kanter da una directriz, para garantizar la confianza y hace a un lado el pesimismo sacando provecho de los fracasos los cuales impulsaran a una nueva manera de vencer los problemas a futuro. Para la UAN es muy importante el no perder la vista esta

idea, ya que la internacionalización universitaria no se realizará sin fracasos. Los fracasos serán un trampolín de fortalecimiento, de redireccionamiento y de aprendizaje continuo.

La décima y última idea de Moss Kanter da a conocer el desconfiar de falsas recuperaciones. La reflexión sobre esta última idea direcciona hacia la renuncia del pasado e iniciar desde abajo. Un líder, por no tomar las decisiones adecuadas, guía el equipo a una derrota, aunque se haya disculpado y esforzado con acciones efectivas no recupera la confianza. En este caso tan extremo, pero tan común, la solución es reemplazar el líder por un personaje nuevo dentro del equipo. La persona no está contaminada, ni por las situaciones dadas dentro del equipo de trabajo ni por las viejas políticas organizacionales previas al cambio. La facilidad de llegar al éxito indica que son cambios temporales. Los cambios se dan en diferentes tiempos y no existe la condición que sean sincronizados o consecutivos. Los cambios se pueden dar a “corto, mediano y largo plazo, internos y externos, rápidos arreglos y cambios culturales de largo alcance” (Chauvin, s.f.).

Método

El presente estudio se realizó bajo un enfoque fenomenológico con el método comparativo constante donde permite visualizar la realidad e interpretarla de una manera muy particular. En otras palabras por medio de las comparaciones de datos se encuentran los puntos en común y a partir de esta coincidencia se genera una nueva propuesta. Según Glaser y Strauss (1967) el método comparativo constante se compone de cuatro fases (p. 4)

1. Comparación de “incidentes”
2. Integración de categorías y sus propiedades
3. Delimitación de la teoría
4. Escritura de la teoría.

A través del método de la comparación constante el investigador recoge, codifica y analiza datos en forma simultánea, para generar teoría (Vasilachis, Ameigeiras, Chernobilsky, Giménez, Mallimaci, Mendizábal, Neiman, Quaranta & Soreira, 2006).

Resultados

Las metas para alcanzar por medio del colectivo, en este caso es una propuesta de tres etapas. Primera etapa está dirigida al personal académico, administrativo y alumnos. La

propuesta es (1) preparación y formación de docentes y administrativos con el idioma inglés, (2) incrementar los docentes con nivel de estudios de doctorado, (3) contratar investigadores reconocidos ajenos a la formación local, (4) presencia de académicos visitantes, (5) incrementar la participación docente en publicaciones arbitradas, (6) uso y aplicación de las nuevas tecnologías en cátedra, (7) internacionalización del currículo, (8) transferencia de créditos y revalidación de estudios, (9) Crear las condiciones para que los estudiantes tengan contacto con culturas ajenas, movilidad, actividades de espíritu internacional en todas las unidades académicas, (10) titulación doble y (11) educación a distancia.

La Segunda etapa impulsa la internacionalización de la investigación y de vinculación y extensión mediante las siguientes acciones propuestas al equipo, (1) internacionalización de la investigación, (2) aspirar investigadores con un segundo idioma de preferencia inglés, (3) con publicaciones en este idioma y (4) que sus productos y trabajo en conjunto con otros investigadores y que sean registradas como producto universitario y no individual. En el caso de la internacionalización de vinculación y extensión, cual conlleva a actividades como ferias internacionales de libros, festivales internacionales de cine, prácticamente actividades donde se demuestra el espíritu internacional contando con la presencia de delegaciones extranjeras. También promover el emprendedurismo y crear la feria de proyectos productivos elaborados por los estudiantes.

La Tercera etapa formaliza y respalda las actividades con una política institucional y el plan operativo de la internacionalización por medio de las siguientes acciones (1) reglamentación de las actividades de internacionalización y (2) la constitución de un comité de internacionalización para el diseño de la política y el plan operativo de internacionalización. Finalmente dicho reto llevará a concretar tareas iniciadas como la Movilidad Estudiantil, la Educación a Distancia, el apoyo universitario a la formación de cuadros académicos con posgrado, convenios de colaboración con acciones en vigor, asistencia constante de académicos visitantes, profundizar el espíritu de interculturalidad y fortalecer la vinculación con el sector productivo sin fronteras.

Una idea valiosa para omitir la contaminación del cambio es no incluir activos funcionarios o exfuncionarios dentro del proceso del cambio hacia la internacionalización, ya que estas personas son portadores de una cultura del pasado. Sin restarles el

reconocimiento de todos sus esfuerzos para el bien de la UAN pero en los tiempos del cambio su involucramiento sería perjudicial para el proceso.

Las seis llaves expuestas por Moss Kanter para liderar a un cambio positivo son la importancia de la presencia de un líder ya que puede hacer la diferencia. El hablar y exteriorizar la opinión como líder, dando forma a la agenda y direccionamiento a las acciones que se realizarán por el grupo. El hablar facilita la reflexión del equipo y su pensar se retorna hacia la visión expuesta por el líder. Como líder para lograr el cambio positivo, se tiene que aspirar a una visión superior y valores. Los valores no generan capital monetario a la organización, pero dejan una herencia para la sociedad. También destaca Moss Kanter que en cada reunión se tiene que referir el líder sobre esos valores que se rigen y aspiran. La ventaja de poder contar con el apoyo del equipo en confianza haciendo el enfrentamiento a los retos más fácil. La persistencia y perseverancia hasta lograr la meta sin renunciar. La renuncia a las metas declara el fracaso para un líder. La importancia del equipo, la confianza, los valores, no dejar al lado la necesidad de compartir la gloria de los pequeños éxitos con el equipo y seguir apoyando para que se formen más líderes (TEDx, 2013).

La duración de este proceso de cambio, lo cual se considera muy ambicioso y exigente y como Gacel (2000) confirma que “por su esencia, el proceso de internacionalización es de mediano y largo aliento, no puede ser de corto plazo, necesita continuidad en estructuras administrativas y consolidación en los programas académicos, condiciones sine qua non de su institucionalización” (p.6).

Conclusiones

Después de la comparación de “incidentes” de cambio e integración de categorías y sus propiedades en conjunto con el análisis de las nueve ideas y las seis llaves para el cambio positivo de Moss Kanter se propone para la Universidad Autónoma de Nayarit como a todas las universidades con problemáticas semejantes de considerar dicha fuente. Por ello se propone el siguiente cronograma (Tabla 1) con acciones precisas para lograr el cambio dentro de la institución y su directriz para un proyecto de Internacionalización.

Tabla 1

Cronograma cambio y directriz para la internacionalización en la UAN

Ideas de Kanter	Acciones en la UAN	Año 1				
		1	2	3	4	5
1. Implantar la confianza	Realizar reuniones					
	Recopilar las visiones por parte de los universitarios					
	Formular una propuesta de visión universitaria					
	Aprobarla el Consejo Universitario					
2. Enviar mensajes para todo que se realiza.	Realizar modificaciones en la decoración de área laborar					
	Difusión de la nueva visión					
	Cambiar el color de los edificios de la UAN					
3. Las tendencias ganadora y perdedora se perpetúan	Aplicación de nuevos reglamentos					
	Premiación de los universitarios al cumplir con la puntualidad,					
4. Replantea y desafía las prácticas tradicionales	Evaluación de los sistemas antes del cambio y reemplazamiento de ellos					
5. Dar pasos grandes y audaces	Conformación de equipos de trabajo					
	Reconocimiento de perfil académico					
6. La adversidad hace al líder más fuerte.	La creación de una oficina de Contingencias					
7. Un perjuicio para la acción	Primera etapa					
	Segunda etapa					
	Tercera etapa					
8. Examinar minuciosamente sus propios desempeños	Creación de un sistema de control de las metas y acciones alcanzadas para medir el desempeño alcanzado por equipo					
9. Una derrota no es precisamente el fin de todo.	Revisión y elaboración de proyectos de contingencia					
10. El desconfiar de falsas recuperaciones.	Evaluación del personal					
	Contratación de nuevo personal directivo					

Elaboración propia basada en Chauvin, S. (s.f.). Estrategias Para Liderar el Cambio: Entrevista con Rosabeth Moss Kanter. Recuperado de: <http://www.mujeresdeempresa.com/estrategias-para-liderar-el-cambio-entrevista-con-rosabeth-moss-kanter/>

Moss Kanter concluye sus ideas en la entrevista a Chauvin (s.f.) con la siguiente reflexión:

“el arte de liderar el cambio consiste en saber cómo deshacerse de la madera muerta sin matar al árbol, de cavar profundamente para encontrar las raíces del problema y hacer cambios sistemáticos y en ayudar al árbol a florecer nuevamente. Se necesita un sanador”.

Referencias

- Chauvin, S. (s.f.). Estrategias Para Liderar el Cambio: Entrevista con Rosabeth Moss Kanter. Recuperado de : <http://www.mujeresdeempresa.com/estrategias-para-liderar-el-cambio-entrevista-con-rosabeth-moss-kanter/>
- Gacel, J. (2000). La dimensión internacional de las universidades mexicanas. Educación Superior y Sociedad. Recuperado de: http://publicaciones.anui.es.mx/pdfs/revista/Revista115_S2A3ES.pdf
- Glaser, B., Strauss, A. (1967). The Discovery of grounded theory: strategies of qualitative research. Cap. 5. /El método de comparación constante de análisis cualitativo. Traducción de Floreal Formi. Universidad de Buenos Aires. Recuperado de: <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/ginfestad/biblio/1.10.%20Glaser%20y%20Strauss.%20El%20metodo....pdf>
- Hans de Wit, Jaramillo, C., Gacel, J., Knight, J. (2005). La Educación Superior en América Latina. Bogotá, Colombia: Banco Mundial. Recuperado de: <http://documents.worldbank.org/curated/en/797661468048528725/pdf/343530SPANISH0101OFFICIAL0USE0ONLY1.pdf>
- Kotter, J. P. (2007). Al Frente del Cambio: La Hoja de Ruta del Experto Mundial en Liderazgo del Cambio. Barcelona, España: Empresa Activa (Ediciones Urano).
- TEDx (2013, enero 07). Six keys to leading positive change: Rosabeth Moss Kanter at TEDxBeaconStreet [Archivo de video]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=owU5aTNPJbs>
- Vasilachis, I., Ameigeiras, A., Chernobilsky, V., Giménez, B., Mallimaci, F., Mendizábal, N., Neiman, G., Quaranta G., & Soneira, A. (2006). Estrategias de la investigación cualitativa. España: Gedisa