

## Propuesta de un Sistema de Administración del Cambio para el Desarrollo Organizacional de una Institución de Educación Superior

FORNÉS-RIVERA, René Daniel\*†, CANO-CARRASCO, Adolfo, URIBE-DUARTE, Alberto y CRUZ-QUIJADA, Arnoldo

*Instituto Tecnológico de Sonora. Avenida Antonio Caso s/n. C.P. 85000 Cd. Obregón, Sonora.*

Recibido Enero 21, 2014; Aceptado Mayo 22, 2014

### Resumen

Los cambios ocurren en cualquier organización, estos pueden suceder por presión interna, externa, conflictos o simplemente por una mejora continua. La cultura y el cuidado de los bienes muebles del instituto de educación superior es uno de los principales objetivos que persigue la coordinación de activos fijos y almacén, además al recibir recursos de tipo federal, la institución está obligada a rendir cuentas en cuanto a su uso y control. El objetivo planteado fue: diseñar una propuesta de sistema de administración del cambio, la cual consta de ocho pasos: 1) alineación de la cultura; 2) comunicación; 3) equipo de cambio; 4) compromiso de los involucrados; 5) estructura y diseño organizacional; 6) gestión del recurso humano; 7) capacitación y medir la estrategia; y 8) generar logros a corto plazo. Los resultados obtenidos fueron la creación de formatos para cada uno de los ocho pasos y su proceso metodológico. Se concluye que se cumplió con el objetivo al realizar una propuesta de un sistema de administración del cambio para la aplicación del reglamento de bienes muebles en el cuidado de los bienes, el control en los inventarios y en los estados financieros.

**Administración, Reglamento, Cambio, Organizacional**

### Abstract

Changes occur in any organization, these can happen by internal pressure, external, conflict, or simply by a continuous improvement. The culture and the care of the movable assets of the institute of higher education is one of the main objectives of the coordination of fixed assets and warehouse, in addition to receiving federal-type resources, the institution is accountable with respect to their use and control. The objective was to design a proposed system of management of change, which consists of eight steps: (a) alignment of the culture; (b) communication; (c) change team; (d) commitment of those involved; (e) structure and organizational design; (f) of the human resource management; (g) training and measure the strategy; and h) generate short-term achievements. The results were the creation of formats for each of the eight steps and its methodological process. It is concluded that it complied with the objective to make a proposal for a system of change management for the implementation of the regulation of movable property in the care of the goods, the control in the inventory and the financial statements.

**Administration, regulation, Change, Organizational**

**Citación:** FORNÉS-RIVERA, René Daniel, CANO-CARRASCO, Adolfo, URIBE-DUARTE, Alberto y CRUZ-QUIJADA, Arnoldo. Propuesta de un Sistema de Administración del Cambio para el Desarrollo Organizacional de una Institución de Educación Superior. Revista de Planeación y Control Microfinanciero. 2015, 1-1:46-55

\* Correspondencia al Autor (Correo Electrónico: rene.fornes@itson.edu.mx)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

**Introducción**

Actualmente el mundo se encuentra expuesto a múltiples cambios y la base de la supervivencia se fundamenta en la capacidad para adaptarse a ellos. Personas y organizaciones, están expuestas a múltiples factores de cambio, como las nuevas necesidades de las personas, la globalización, aumento de la competencia, el auge de la tecnología altamente cambiante, cambios sociales, nuevas formas de administrar, factores políticos entre otros que obligan a cambiar. Pues se define el cambio como una constante (Tippelt & Amorós, 2005).

La estabilidad fue lo que quizá caracterizó a las organizaciones en la década de 1950 o en la de 1960, pero en el decenio de 1980 las cosas son distintas. Cada día más y más organizaciones se hallan ante un ambiente dinámico que requiere adaptación. Si no logran adaptarse, es posible que peligre su supervivencia (Bonilla, 2011).

Mucho antes de llegar, el siglo XXI fue visto como la era de la revolución tecnológica; los días actuales lo confirman. El mundo se mueve a una velocidad tan rápida que muchos cambios pueden resultar imperceptibles. Y, en efecto, el cambio es precisamente la marca indeleble de todas las actividades comerciales de cada día. Son muchas las empresas que han logrado el éxito a largo plazo, Microsoft, IBM, Amazon, General Electric, entre otras; todas ellas han basado sus estrategias en adelantarse a los cambios del mercado, reinventándose así mismas, esto no significa que hayan cambiado su visión de negocio, más bien se adecuó a las necesidades de su entorno, anticiparon situaciones y se adelantaron tomando acciones previsoras (Herrera, 2006).

La transición al nuevo siglo, ha exigido al gobierno, la sociedad e instituciones de educación superior, redefinir sus objetivos para diseñar de nueva cuenta el país que se quiere tener en el futuro.

A sabiendas de que la comunidad mundial es cada vez más interdependiente, y que la sociedad mexicana vive un proceso de transición de los órdenes económico, político, social y cultural, se ha reconocido que es urgente una transformación en la educación en general, y la terciaria en lo particular (SEP, 2003).

Según la ANUIES (2011), existen dieciséis universidades e instituciones de educación superior afiliadas para el estado de Sonora, de las cuales se encuentran de carácter público y privado, para realizar este proyecto, se analizó en específico el Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON), institución fundada en 1955, que nace de la iniciativa de la sociedad cajemense, de la necesidad de formar y preservar nuevas generaciones con mentalidad de progreso y superación, para mantener y transmitir lo más valioso de la sociedad a la que sirve (ITSON, 2015).

El ITSON cuenta con seis campus, (dos en Ciudad Obregón, dos en Navojoa, uno en Guaymas y uno en Empalme), se ha distinguido como una de las principales universidades del Estado. Es la elección de un gran número de estudiantes en el sur de Sonora. Actualmente cuenta con alrededor de 17,000 estudiantes principalmente del sur del estado, de Baja California y Baja California Sur, Chihuahua y el estado de Sinaloa aportando la mayor cantidad. El ITSON orienta sus capacidades al mercado y a la sociedad, basado en la calidad y funcionalidad de sus productos y servicios, lo que significa considerar al cliente como quien determina la calidad, pues considera a los procesos como la plataforma operativa que gradualmente se va convirtiendo en la base estructural de la misma por ser medios muy útiles para adecuarse a los requerimientos de los clientes (ITSON, 2015)

En el ITSON existen varios procesos de soporte fundamentales, uno de ellos es el de Gestión de infraestructura y servicios de apoyo, el cual tiene como objetivo el determinar.

Proporcionar y mantener la infraestructura física y tecnológica funcional, así como servicios eficaces y eficientes que apoyen a los procesos institucionales para el logro de los objetivos que se establecen. En este contexto una de las direcciones que se encuentra fuertemente ligada a este proceso y que ayuda a cumplir con su objetivo es la dirección de recursos materiales y servicios generales, la cual a su vez se integra por ocho departamentos y/o Coordinaciones. Para el desarrollo de este proyecto se abordará a la Coordinación de Activos Fijos y Almacén, área que se creó en el año 2000 como parte de la planeación administrativa, es la encargada de mantener el control de la recepción, distribución y registro de los bienes muebles del patrimonio institucional, con el fin de satisfacer los niveles de servicios requeridos por la universidad y la sociedad y actualmente cuenta con 18 integrantes (ITSON, 2015)

La coordinación de Activos Fijos y Almacén del ITSON, realiza sus funciones en cuanto al control de la recepción, distribución y registro de los bienes muebles de dicha institución, estas se encuentran encaminadas hacia el cuidado del patrimonio institucional y son realizadas a través de un paquete computacional llamado JD Edwards, dicho software se utiliza para administrar la operación, este se realiza en el módulo diseñado específicamente para el área, que permite realizar los servicios de inventarios de los activos fijos, tener el control y el registro, para que todo el personal académico y administrativo pueda contar con los bienes muebles necesarios para desempeñar exitosamente sus funciones y esto pueda brindar un servicio de calidad a los alumnos, ya que son la pieza clave del quehacer del instituto educativo (CAFyA, 2015)

Con el fin de realizar un análisis a este estudio y por ser el ITSON, un organismo público descentralizado, de carácter universitario, con personalidad jurídica y patrimonios propios; autónomos en cuanto a que el ejercicio de sus funciones de enseñanza, investigación y difusión.

La coordinación determina sus propios ordenamientos (Reglamento de Bienes Muebles, 2008).

En virtud de lo anterior, a través de los años y sus actividades de día en día, la Coordinación de Activos Fijos y Almacén, por ser una de las áreas que su principal objetivo es el de cuidar el patrimonio institucional, ha tratado de crear y arraigar en todo el personal de la Institución, la cultura y el uso adecuado de los bienes muebles. Para el caso de ITSON este tema es de suma importancia, pues al recibir recursos de tipo federal, ITSON está obligado a rendir cuentas en cuanto a su uso, aprovechamiento, explotación, enajenación, control, inspección y vigilancia de los bienes (Reglamento de Bienes Muebles, 2008).

Es necesario buscar que el reglamento de bienes muebles de la institución permita detener y poner orden a los empleados en cuanto a su cultura y uso adecuado de los activos fijos que están bajo su resguardo, pues éste vendrá a impactar significativamente en la variación de los inventarios.

De la misma manera, es importante saber administrar el reglamento de bienes muebles adecuadamente, lo cual implica cuidar las maneras de modificar el cambio en el comportamiento de las personas dentro de la organización, ya que éstas crecen, progresan, decaen o fracasan, es decir las cosas que hacen o dejan de hacer, como personas están en constante evolución. Por tal motivo es necesario realizar una revisión exhaustiva al tema de tal manera que permita mejorar la cultura de los usuarios.

El comportamiento de las personas es uno de los objetivos principales en los cambios organizacionales planeados. Los programas de cambio necesitan tener un efecto sobre las funciones, responsabilidades y relaciones de trabajo de los empleados.

Al realizar una búsqueda de estudios de administración del cambio, como la metodología del BCI (Business Change Implementation) aplicada a un área de una institución de educación superior no se encontró resultados, sin embargo existe información de dicha metodología para implementarla.

### **Planteamiento del problema**

Los servicios que presta la Coordinación de Activos Fijos y Almacén son indispensables para el buen funcionamiento del instituto, debido a que son el apoyo a los procesos claves como (La formación profesional, extensión cultural, desarrollo socioeconómico regional, consultoría y generación de conocimiento y desarrollo tecnológico) y sin este apoyo no se tendría control sobre el 96.06 % de los activos fijos, el cual representa actualmente \$1,221,180,035.59 y que se refleja finalmente en el control de los estados financieros asignados al desarrollo de la institución al año de 2015. Es decir ITSON, cuenta con una variación en los inventarios, equivalente a \$ 4, 954,326.94, lo que significa un faltante de equipos de 3086; que existen pérdidas en los activos fijos y no se tiene conocimiento de su ubicación en la institución. Esta situación se presenta por los siguientes motivos: Cuando existen bajas de personal y no se notifica al área, cuando hay cambios en los puestos de trabajo y cuando no se comunica los cambios de ubicación de los bienes muebles en la institución.

Lo cual plantea la siguiente afirmación:

Es importante apoyarse en una metodología de administración del cambio para facilitar la implantación de un reglamento de bienes muebles en el Instituto Tecnológico de Sonora, para asegurar en mayor grado el nivel de aceptación en la aplicación del reglamento de bienes muebles, minimizar la resistencia al cambio, concientizar al personal del cambio hacia la mejora, crear un compromiso del cuidado hacia el patrimonio institucional, control, afectación y baja de los bienes.

Además, al lograr esta administración del cambio al reglamento de bienes muebles apoyará en las aplicaciones de las normativas que exige el gobierno a las instituciones de educación superior, como la ley de contabilidad gubernamental y la ley de bienes muebles, y lo más importante contar con lo necesario para realizar exitosamente las funciones de cada área.

### **Objetivo**

Diseñar una propuesta de sistema de Administración del cambio, a través de la metodología BCI, para lograr la aplicación de un reglamento de bienes muebles en una institución de educación superior

### **Revisión de literatura**

La gestión de cambio es una disciplina reciente y puede definirse como el proceso que garantiza que el grupo de personas afectado por los cambios que se lleven a cabo en una Entidad Local (organizativos, tecnológicos, sociales, entre otros.) cuenten con la preparación, capacitación y motivación adecuada para abordar estos cambios, reduciendo el carácter traumático de los mismos. Es decir, que serán las personas las encargadas del objetivo de la gestión del cambio (Tippelt & Amorós, 2005).

Deming subrayó que ninguna organización puede sobrevivir sin las personas adecuadas, que están en un proceso constante de mejoramiento. El recurso humano es lo único que los competidores no pueden copiar, y que puede crear sinergia, es decir, generar productos cuyo valor sea mayor que la suma de sus partes. En palabras del finado Walter Wriston, ex director ejecutivo de Citibank. “La persona que se dé cuenta de cómo aprovechar el genio colectivo del personal en su organización abatirá a la competencia”. Las organizaciones están aprendiendo que para complacer a los clientes, primero tienen que satisfacer a su recurso humano.

El activo más importante de una organización es el conocimiento y la creatividad de su recurso humano. Los ejecutivos de la compañía hotelera Ritz-Carlton han manifestado, los seres humanos no desempeñan una función, tienen un propósito, el cual se debe de estimular para el cumplimiento de metas de la organización. Los estudios demuestran que esta filosofía una calidad superior, costos más bajos, menos desperdicios, una utilización más adecuada de instalaciones, menor rotación de personal y ausentismo, una instrumentación más rápida del cambio, mayor desarrollo de las habilidades humanas y una elevada autoestima individual. La Administración del Recurso Humano es una función que se desempeña en las organizaciones y facilita el uso más eficaz de los empleados para alcanzar las metas organizacionales e individuales. Su objetivo es la creación de un ambiente de alto desempeño y el mantenimiento de un entorno favorable para la excelencia en la calidad a fin de permitir que los empleados y la organización logren los objetivos estratégicos y se adapten al cambio (Evans y Lindsay, 2015)

El conocimiento que esta o es un activo crucial para el futuro de las organizaciones, según argumenta Thomas H. Davenport y Laurence Prusak en su libro *Working Knowledge*. Aunque las organizaciones siempre han tenido, utilizado y explotado el conocimiento para llevar a cabo sus objetivos, parece que de pronto se han dado cuenta de que es preciso definir maneras de gestionar y medir ese activo intangible (León, Castañeda y Sánchez, 2007).

Las organizaciones públicas y privadas se han convertido en las estructuras dominantes en la transición de una economía industrial hacia una sociedad del conocimiento según Lassen, Laugen y Naess (2006). Además para Garud y Kumaraswamy (2005), el conocimiento es el principal recurso para la supervivencia y el éxito de una organización.

La información proveniente de operaciones internas, de internet y las comunicaciones de negocio a negocio y de los negocios a los consumidores desafía las habilidades de una organización para proporcionar la información que las personas necesitan para hacer su trabajo, mantenerse actualizadas y mejorar (Evans y Lindsay, 2008).

La gestión de cambio es una disciplina reciente y puede definirse como el proceso que garantiza que el grupo de personas afectado por los cambios que se lleven a cabo en una Entidad Local (organizativos, tecnológicos, sociales, entre otros.) cuenten con la preparación, capacitación y motivación adecuada para abordar estos cambios, reduciendo el carácter traumático de los mismos. Es decir, que serán las personas las encargadas del objetivo de la gestión del cambio (Tippelt & Amorós, 2005).

#### Metodología

El sujeto bajo estudio es el personal administrativo y académico con resguardo de bienes muebles a su cargo, en el campus Obregón – Náinari del Instituto Tecnológico de Sonora. El procedimiento utilizado en este estudio está sustentado en la Metodología BCI, a través de la cual se administra el cambio, pues cuenta con un enfoque metodológico disciplinado y riguroso para lograr el mismo. Se integra por ocho habilitadores organizacionales que ayuda a la organización a administrar el proceso de cambio en la propuesta del reglamento de bienes muebles del Instituto Tecnológico de Sonora y estos se describen a continuación: 1) alineación de la cultura; 2) comunicación; 3) equipo de cambio; 4) compromiso de los involucrados; 5) estructura y diseño organizacional; 6) gestión del recurso humano; 7) capacitación y medir la estrategia; y 8) generar logros a corto plazo.

**Resultados**

En el desarrollo de este punto sólo se describirán a nivel de detalle los habilitadores de la metodología sin colocar la tabla correspondiente propuesta para cada paso del método y sólo se presentará (Ver Tabla 9) que es un concentrado de los ocho habilitadores y su proceso metodológico.

**Alinear la cultura de la organización**

Como primer paso de la metodología se debe alinear la cultura de la organización a todas las áreas de la misma, ya que será la forma de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de su integración hacia el interior, esto funcionará de tal manera que se pueda transmitir un panorama y la visión hacia donde se va, que objetivos perseguir para lograr el éxito. Tal es el caso de la organización abordado que ya cuenta con una visión y misión bien definida, sin embargo cierta parte de sus trabajadores la desconocen, además aún cuando la mayoría de sus empleados tienen un nivel académico alto, no todos cuentan con ciertos valores, como el de compromiso, responsabilidad y respeto, evidencia de ello se refleja en el uso y cuidado de los bienes muebles con los que cuenta dicha institución. Para atender este punto y como propuesta para el desarrollo de este habilitador que busca la alineación de la cultura, para ayudar a cumplir con el objetivo. Ésta describe un programa de monitoreo para cada una de las áreas, con el fin de asegurar que cada una de ellas comunique de cualquier manera la cultura y los valores a sus empleados.

**Realizar plan de comunicación**

Este habilitador es uno de los factores determinantes para el éxito del proceso de cambio, ya que su principal objetivo es que todo el personal que integra la institución conozca la información concerniente al nuevo cambio ó proyecto a implantar. Pues será el nuevo modo en que se afectará el trabajo.

Dicha institución cuenta con un departamento de comunicación, el cual tiene como su función primordial mantener informados a todo el personal de cualquier acontecimiento. Hasta el momento dicha área ha brindado el servicio en cuanto a difusión de eventos institucionales académicos y administrativos, reportajes especiales para impulsar la actividad académica, difusión del proceso de admisión, entre otros. Existen áreas como el departamento de tecnologías, adquisiciones, servicios generales, activos fijos y almacén, que por su naturaleza necesitan hacer difusión de sus servicios y/o proyectos de implementación aplicable a toda la organización en sí, dicha difusión la realiza cada área aislada del departamento de comunicación institucional, siendo esta una oportunidad para mejorar la comunicación ó flujo de la información se realizó el plan de comunicación por separado, ya que serán demasiados los números de mensajes, diferentes medios de difusión y de personas.

**Integrar al equipo de Cambio**

Para el habilitador de equipo de cambio se integraron a las personas con la capacidad para liderar el cambio y conseguir un trabajo en equipo. Para ello se identificaron los roles con los que debe contar dicho equipo, se buscó a la persona que reunió los atributos y habilidades correspondientes para conformarlo, pues este equipo de cambio será el responsable de que el cambio se pueda lograr. Para ello, este equipo de cambio debe asegurarse que existan otros equipos por cada habilitador de la metodología, ya que será más fácil el seguimiento a la implementación de la propuesta buscando el trabajo en equipo, los cuales estarán capacitados para las actividades a desempeñar, las cuales se encuentran en una lista de verificación la cual permitirá visualizar fácilmente el faltante de personas en el equipo de cambio a través de las revisiones periódicas, la cual ayudará a que el seguimiento se encuentre firme en toda la implementación de proyecto.

También ayudará a integrar a tiempo a otra persona en el caso de existir algún cambio en los equipos y que este no afecte al proyecto. Además se podrá observar los responsables de ciertas actividades, así como a quién se estará reportando cada uno de los avances, esto con el fin de que se puedan tomar medidas y enfocarse a los objetivos planteados inicialmente.

### **Generar compromisos en los involucrados**

Este habilitador es uno de los más complicados de la metodología ya que a través de él, se deben generar compromisos en el personal, hacer énfasis en que su participación es fundamental para el logro de la implementación del nuevo reglamento de bienes muebles, así como los beneficios que este pueda traer. Algo importante que apoyará a los empleados a comprender que un proyecto de mejora en la organización proviene de personal capacitado, responsable, comprometido y por ende una empresa competitiva, es realizar una actividad de concientización y de apertura mental, pues en ella se visualizará las dificultades y los beneficios de llevar al logro una implementación de tal grado, mostrando un parámetro de Barreras y Facilitadores que podrá ayudar a los involucrados a obtener mayor confianza en la implantación del proyecto.

Para reafirmar aún más el objetivo de este habilitador y que exista de verdad un compromiso, se deberá desarrollar un formato que de evidencia de los compromisos individuales y colectivos en la ejecución de cada una de las actividades a desarrollar en el proyecto a implantar, se debe de considerar en la persona; el compromiso que tendrá para el proyecto, se deberá especificar cuál será la evidencia de su cumplimiento y su fecha, además deberá contener las firmas de todos las personas que realizarán compromiso. Es claro que se tendrá un control de compromisos con las personas encargadas de apoyar el logro de la implementación, además se dejará por escrito tal compromiso.

Así como su fecha y evidencia de ejecución, sin dejar a lado la firma que será el aval para el cumplimiento.

### **Asegurar estructura y diseño organizacional**

La universidad cuenta con una estructura bien definida, la cual permite que se enfoque y trabaje siempre de una manera adecuada. Además sus procesos institucionales se encuentran bien estructurados lo que le da facilidad para saber quien realizará el trabajo y como optimizar las relaciones para alcanzar el mayor grado de eficiencia y efectividad. Dicho habilitador se encuentra desarrollado en la institución, por lo cual sólo se propone una revisión anual para que garanticen siempre una estructura aceptable, para que el proyecto se vaya implementando en forma de cascada a todas las áreas, además que la información concerniente al mismo fluya de la mejor manera.

### **Gestionar al recurso humano**

Se considera un habilitador fundamental para el proceso de administración del cambio, ya que éste se encuentra enfocado a las personas, si dichas personas no son las ideales en el puesto de trabajo, será muy complicado para el área o la organización sobrelivir ante las demandas y los retos tan cambiantes del mercado laboral, debido a que existirá siempre re trabajos, no existirá ambiente armónico y los servicios y/o productos que se ofrecen carecerán de calidad, por lo cual no dejará satisfechos a todos sus clientes. Aunado a ello, a las personas les será difícil relacionar sus actividades del puesto de trabajo con el reglamento de bienes muebles de la institución, ya que no le darán la importancia como aquella persona que comprende el uso y la afectación que pueda dar al trabajo, aún contando con un departamento de Recurso Humano que recluta, selecciona y contrata a sus trabajadores, bajo ciertos requisitos como sus capacidades, su experiencia laboral y su competencia.

Integra en ella personal calificado para realizar las labores del día a día en dicha institución, además cuenta con Modelo de Gestión por Competencias, en el cual se tiene descrito un procedimiento para el diseño de perfiles de puesto, donde se describen las competencias tanto específicas como de gestión y sus niveles o grados con los que debe contar la persona a ocupar el puesto; sin embargo, aun así, existen incongruencias en algunos de los puestos de trabajo, debido a que los lugares son ocupados por personas con antigüedad en el área ó por promoción, sin contar con las competencias necesarias para ejercer el puesto. En base a lo anterior se propone hacer una revisión de brechas, en cuanto a lo que describe el perfil y los niveles para el puesto y ver con lo que realmente cuenta la persona para ocuparlo, así como aquellas que necesitarán capacitación para alcanzar el perfil del puesto y ser ocupado. En el caso de exista una reubicación de persona a otro puesto ó una promoción del mismo en el área, será necesario realizar esta revisión con el fin de asegurar a la persona ideal para desempeñar las funciones en el puesto de trabajo.

### **Realizar plan de capacitación**

Para desarrollar este habilitador es básicamente crear un Plan de capacitación para el equipo de agentes de cambio, con el fin de que estos cuenten con los conocimientos necesarios para lograr la implementación en gran medida del reglamento de bienes muebles, así como también la capacitación al resto de las personas en las competencias y habilidades que se necesitan para afrontar dicho cambio. Para llevar a cabo dicho plan, se puede contar con el apoyo de la Coordinación de Desarrollo Organizacional del Departamento de Recursos Humanos, área encargada de Capacitar a los empleados de la institución en las competencias y conocimientos requeridos en el puesto de trabajo a desempeñar.

Con este prototipo de plan de capacitación se pretende asegurar que las personas a capacitar sean totalmente habilitadas en conocimientos requeridos para el logro en la implementación del reglamento de bienes muebles. En dicho plan se describe el curso a impartir, pues esta sería la herramienta de la persona para ejecutar ciertas actividades en el proyecto, es necesario también definir el objetivo a perseguir, debido a que es la parte importante de la capacitación, además se describe el costo, haciendo referencia a la inversión que se asignará y ésta irá acorde a los indicadores a afectar y los beneficios que a través de las capacitaciones pudiera lograr en el proyecto.

### **Medir la estrategia y generar logros a corto plazo**

A través de este habilitador el equipo de cambio podrá conocer el nivel de aceptación y el grado de implementación del reglamento de bienes muebles en la institución, por lo cual deberá presentar mejoras y los beneficios del proyecto en un corto plazo, con el fin de que todo el personal conozca de forma tangible, el progreso y los resultados positivos que éste arroja, de esta manera se podrá asegurar de nuevo el apoyo de todos los involucrados que hasta ese momento pudieran brindar. Para ello, primeramente se deben definir la estrategia y los objetivos de impacto, que rápidamente se puedan alcanzar, también se deben establecer los indicadores que permitan visualizar el comportamiento de dicho objetivo, el seguimiento de mismo será a través de revisiones periódicas propuestas por el equipo de cambio. Una ventaja para el desarrollo de este habilitador, es que ya se cuenta con una Oficina de Administración de Proyectos, área que entre sus actividades es apoyar a las demás áreas en administrar proyectos que nacen de la gestión estratégica a través de la herramienta del Balanced Scorecard, herramienta que permite dar consecución a los objetivos y metas trazadas en los planes estratégicos y que ayuda a comunicar a toda la institución su visión.



Con este cuadro se pretende medir la manera en que la estrategia está funcionando, con el propósito de realizar ajustes si se requieren, establecer nuevas fechas donde se podría determinar si existen avances positivos o negativos y poder monitorearlos, sobre todo saber cómo está, qué se está generando y estrategias para seguir o para modificar en un momento las acciones que se estén realizando. Para este habilitador se ha desarrollado un ejemplo prototipo propuesta ver Tabla 9, la cual muestra la matriz que ayudará a visualizar que actividades se deben contemplar en la ejecución ó desarrollo para estos ocho habilitadores a través de las cuatro fases que describe la metodología BCI.

Se coincide por lo dicho por Deming citado por Evans y Lindsay (2015) que ninguna organización puede sobrevivir sin las personas adecuadas, que están en un proceso constante de mejoramiento; a su vez para Tippelt & Amorós (2005), sostiene que un grupo de personas con responsabilidades deben estar preparadas para los cambios organizacionales, tecnológicos, sociales, entre otros, y deben de contar con la preparación, capacitación y motivación adecuada para abordar estos cambios, reduciendo el carácter traumático de los mismos. Para Laugen y Naess (2006) y Garud y Kumaraswamy (2005) el conocimiento es el principal recurso para la supervivencia y el éxito de una organización

**Conclusiones**

El activo más importante de una organización es el conocimiento y la creatividad de su recurso humano para reducir la resistencia al cambio y que los mismos en su ejecución logren tener verdaderos cambios e impactos positivos en las organizaciones

El proceso de cambio empresarial que viven las organizaciones en el país requiere de complejos cambios en cuanto a formas de pensar, hábitos, costumbres, estilos de dirección, trabajo y organización de los recursos con los que cuenta para su utilización eficiente; y en todo este proceso es inevitable prestar la atención que requiere la cultura empresarial, si se quiere verdaderamente hablar de competitividad. Es complejo que dicho proceso de cambio se realice, por las interdependencias entre involucrados, accionistas, la organización, su gente y las tecnologías que la soportan.

Es importante mencionar que a través de estos ocho habilitadores, el proyecto de implementación del reglamento de bienes muebles, tendrá significativo impacto en la aceptación por todos los empleados.

Habilitador de Cambio	Marco Metodológico			
	Planeación	Desarrollo	Implementación	Consolidación y Seguimiento
1. Alineación de la cultura	Identificar el estado actual de la visión global del proceso de cambio y su grado de alineación. Identificar las lecciones para el cambio.	Definir Visión de proceso de cambio. Definir acciones de integración y manejo de la fuerza. Alinear e integrar planes de acción definidos.	Monitorear el plan de implementación acorde con la visión definida. Desarrollar acciones de alineación. Monitorear y ajustar según avance.	
2. Comunicación	Analiza requerimientos de comunicación: objetivos, mensajes, canales, analizar herramientas de comunicación, define la estrategia de comunicación.	Formular el Plan de Comunicación.	Desarrollar plan de comunicación. Monitorear y ajustar según avance.	
3. Equipo de cambio	Seleccionar los miembros del equipo de cambio. Definir roles y responsabilidades. Establecer necesidades de capacitación.	Realizar capacitación. Definir plan de trabajo.	Desarrollar plan de trabajo. Supervisar a equipo de cambio. Ajustar según avance. Complementar capacitación.	
4. Compromiso de los involucrados	Identificar personal clave, objeto del cambio. Identificar resistencias. Formular estrategia de promoción del compromiso y manejo de resistencia.	Formular plan de acción promoción del compromiso y manejo de la resistencia.	Desarrollar plan, monitorear y ajustar según avance.	Establecer pactos para consolidar el conocimiento adquirido.
5. Estructura y diseño organizacional	Identificar estructura organizacional actual asociada a procesos.	Identificar requerimientos de ajuste a partir de riesgos, identificar factores culturales asociados a la organización, Definir estructura futura.	Coordinar implementación estructura organizacional aprobada. Monitorear y ajustar según avance.	
6. Gestión de Recursos Humanos	Se realiza un inventario de personal basando que cuenta con las competencias necesarias al área. Se realiza una evaluación del perfil de personal, tanto de nuevo ingreso, como para los que ya laboran.	Desarrollar un programa de Capacitación según las competencias necesarias.	Asegurar que se tiene modelo de capacitación necesaria para el personal.	Proporcionar recursos para desarrollo, seguimiento y evaluación del impacto del cambio.
7. Capacitación	Realizar un análisis para la detección de necesidades de forma y capacitar al personal y establecer un plan de Capacitación.	Para desarrollar dichas necesidades de formación se contará con un Plan de Capacitación.	Se implementan los cursos definidos en el Plan de Capacitación y para dar evidencia de que las capacitaciones fueron efectivas, se plantea el indicador de riesgo lo que se espera de la misma.	Proporcionar recursos para el mantenimiento y evolución de una gestión de cambio basada en el equipo del Cliente.
8. Medir la estrategia y generar logros a corto plazo	Definir la estrategia y los objetivos a perseguir para el proyecto a implantar.	Fixar metas alcanzables que puedan demostrarse fácilmente a través entre los mismos. Establecer el costo y el beneficio de plantear la estrategia.	Demuestra los logros alcanzados para validar las estrategias sostenibles.	

**Tabla 1** Propuesta de ejecución de habilitadores

Debido a que se revisaron todos los puntos necesarios para lograr reducir en gran medida el grado de resistencia y que el tiempo de transición sea el más corto.

## Referencias

- Bhojaraju, G. (2005). Knowledge management: why do we need it for corporates? *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 10, (2), 37-50.
- Bonilla, L. (2010). Práctica empresarial. Nuevas tecnologías y pymes, Cambio y desarrollo organizacional, Extraído el 29 de enero de 2011, desde <http://www.luisbonilla.com/gratis/practicaempresarial/cambio-organizacional.htm>
- CAFyA (2015). Manual de operaciones.
- Herrera S. W. (2006). Gestión del Cambio. Extraído el 29 de enero de 2011, desde <http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/cambio-revolucion-y-desarrollo-tecnologico.htm>
- Instituto Tecnológico de Sonora. (2015). Historia. Extraído el 29 de enero de 2011, desde <http://www.itson.mx/Universidad/Paginas/Historia.aspx>.
- Instituto Tecnológico de Sonora. (2015). Reglamento de Bienes Muebles del Instituto Tecnológico de Sonora, Reglamento no publicado, México.
- Secretaría de Educación Pública. (2003). Informe Nacional sobre la Educación Superior en México. Extraído el 29 de enero de 2011, desde [http://www.anuies.mx/e\\_proyectos/pdf/01\\_Informe\\_Nacional\\_sobre\\_la\\_Educacion\\_Superior\\_en\\_Mexico.pdf](http://www.anuies.mx/e_proyectos/pdf/01_Informe_Nacional_sobre_la_Educacion_Superior_en_Mexico.pdf)
- Tippelt & Amorós, A. (2005), Gestión del cambio y la innovación: un reto de las organizaciones modernas. Extraído el 17 de febrero de 2011, desde [http://starwww.inwent.org/starweb/inwent/docs/Lehrbrief\\_15\\_span.pdf](http://starwww.inwent.org/starweb/inwent/docs/Lehrbrief_15_span.pdf)
- Evans, J. R. y Lindsay, W. M. (2008). Administración y control de la calidad. 7na Edición. Cengage Learning. México. Pp. 397.
- Evans, J. R. y Lindsay, W. M. (2015). Administración y control de la calidad. 9na Edición. Cengage Learning. México. Pp. 617-625.
- Garud, R., y Kumaraswamy, A. (2005). Vicious and Virtuous Circles in the Management of Knowledge: The Case of Infosys Technologies. *MIS Quarterly*, 29 (1), 9-33.
- Lassen, C., Laugen, B., y Naess, P. (2006). Virtual mobility and organizational reality: A note on the mobility needs in knowledge Organizations. *Transportation Research*, 11, 459-463.
- León, M., Castañeda, D., y Sánchez, I. (2007). La gestión del conocimiento en las organizaciones de información: procesos y métodos para medir. *SciELO ACIMED*, 15 (3), 8-17.