



VISIÓN DE LA PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA Y EL  
**CAMBIO EN LA UNIVERSIDAD**  
DESDE LA PERSPECTIVA DE DAVID FRED Y  
JOHN KOTTER



**José Vicente Pérez**  
Universidad de Los Andes  
Núcleo Universitario “Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”-Táchira



# VISIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL CAMBIO EN LA UNIVERSIDAD DESDE LA PERSPECTIVA DE DAVID FRED Y JOHN KOTTER

José Vicente Pérez\*

Recibido: 23/05/2013 Aceptado: 15/07/2013

## RESUMEN

La presente investigación documental pretende estructurar la visión de dos reconocidos autores versados sobre planificación estratégica y gestión del cambio, con las posibilidades que ofrecen al sector universitario. Profundiza las etapas para la implementación de una planificación estratégica; finalizando con un análisis sobre las oportunidades de cambio en cuanto a la Cultura de la Información en el personal docente de la Universidad de Los Andes Núcleo Universitario “Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”-Táchira.

**Palabras clave:** planificación estratégica, educación superior, gestión del cambio, tecnologías de información, cultura de la información.

VISION OF STRATEGIC PLANNING AND CHANGE IN UNIVERSITY FROM DAVID FRED  
AND JOHN KOTTER'S PERSPECTIVE

## ABSTRACT

This documentary research is intended to structure the vision of two well-known authors who have studied in deep Strategic Planning and Change Management, with the possibilities that they offer to the university ground. It deepens the stages for the implementation of a Strategic Planning; finishing with an analysis about the opportunities of change, with regard to the Informational Culture in the academic staff of the University of Los –Táchira “Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”.

**Keywords:** ???????.

VISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E MUDANÇA NA UNIVERSIDADE NA PERS-  
PECTIVA DE DAVID JOHN FRED E KOTTER

## RESUMÉ

Esta pesquisa documental para estruturar a visão de dois renomados autores versados em planejamento estratégico e gestão de mudanças, com as possibilidades oferecidas pelo setor universitário. Aprofundar os passos para a implementação do planejamento estratégico; terminando com uma análise de oportunidades para a mudança em relação à cultura da informação no corpo docente da Universidade de Los Andes Universidade Núcleo “Dr. Pedro Gutiérrez Canto “-Táchira.

**Mots clés:** planejamento estratégico, o ensino superior, a gestão da mudança, as tecnologias da informação, cultura Informação.

## Visión general de la administración estratégica

Existen diversos factores que han afectado evolutivamente las pautas de la planificación estratégica a nivel mundial. Han logrado sobrevivir a partir del punto de vista de otros, en un entorno donde se mezclan líneas de pensamiento que indirectamente se relacionan en el quehacer de las mismas, como lo son: mercados, gobiernos, precios, proveedores, clientes, accionistas entre otros.

La administración estratégica propone políticas de negocios que permitirán a los “gerentes” tomar las decisiones adecuadas justificándolas bajo diferentes propuestas que involucrarán el uso de la ofimática apoyada herramientas metodológicas a fines de convencer a sus colegas y/o superiores de lo acertadas de las mismas; asumiendo una actitud de promoción y defensa de las decisiones a plantear. David centra la administración estratégica en una convergencia de aspectos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, investigación y los sistemas de información, de ella surgen términos aplicados a la academia (dirección estratégica), a los negocios (planeación estratégica) y/o dependiendo del alcance que tengan.

Dentro de este orden de ideas el autor especifica etapas que enmarcan el proceso de la dirección estratégica, siendo la primera la “formulación de la estrategia”, donde el análisis FODA juega un papel crucial para el establecimiento de la visión y misión de la institución que permitirán a su vez la determinación de los objetivos a largo plazo.

La segunda etapa tipificada como la “implantación de la estrategia” permitirá que la institución establezca sus objetivos anuales, el desarrollo de cultura organizacional, aspectos relacionados a la eficacia, mercadeo, presupuesto, supervisión y compensación del recurso humano, evaluación de estrategias y la integración de los sistemas de información. Todo esto puesto en marcha en el contexto laboral bajo criterios de “disciplina, compromiso y sacrificio personal” por parte de los gerentes, quienes deben procurar motivar a sus subordinados a lograr los objetivos planteados.

La tercera etapa denominada la “evaluación de la estrategia” permitirán determinar cuáles de las estrategias puesta en marcha debe reforzarse y/o eliminarse, a partir de la revisión de factores externos e internos, rendimiento y aplicación de medidas correctivas, esta etapa es crucial dentro de la dirección estratégica pues constantemente se generan nuevos problemas. Existe otro tipo de evaluación de estrategias para las grandes organizaciones, para el

cual se deben presentar las actividades en tres niveles de la jerarquía de una organización (el corporativo, el de unidades estratégicas o divisiones y el de las funciones).

Dentro del desarrollo de las etapas de la dirección estratégica es conveniente la integración del análisis y de la intuición, dado el enfoque “sistemático, lógico y objetivo” de la misma, más aun si se considera la constante información que surge de manera cualitativa y cuantitativa. Igualmente, se hace necesario que el personal involucrado tenga una alta aceptación a los cambios que suponen los objetivos organizacionales. Todo esto traza un conjunto de beneficios institucionales, permitiendo a las instituciones influir en las actividades que le permitirá perdurar y ser proactivas, igualmente creará una cultura organizacional fundamentada en el compromiso y la comprensión de las metas trazadas; evidentemente la dirección estratégica permitirá la obtención de beneficios económicos a aquellas instituciones con fines de lucro, a través de mejoras en ventas, productividad elevando la rentabilidad.

### **La naturaleza de la administración estratégica**

La Administración Estratégica mantiene un comportamiento similar en grandes, medianas y pequeñas instituciones, sin embargo, según el tamaño de la misma, sus procesos pudieran ser más complejos, tomando en cuenta el conjunto de variables que se involucrarían. En este sentido, mientras más grande sea la institución será más complejo identificar y/o evaluar los acontecimientos externos lo que aumenta la dificultad de implementar las estrategias determinadas.

Por lo anterior, se puede describir la administración estratégica como una perspectiva objetiva y sistemática que permitirá la toma de decisiones efectivas en una organización, institución y/o empresa; en aras de organizar información cualitativa y cuantitativa presente; dichas decisiones estratégicas se fundamentan en criterios y análisis objetivos, en algunas ocasiones en la “intuición” por parte de los gerentes.

El proceso de ejecución de la Administración Estratégica permite a la institución aprovechar oportunidades claves, minimizando el impacto de las amenazas externas (planteadas en la matriz FODA), igualmente permite el uso de las fortalezas y amenazas internas. Todo esto convierte a la Administración Estratégica en un método efectivo para sincronizar un funcionamiento de grupo de trabajo (empleados, subordinados, ejecutivos) con todos los gerentes.

## **El problema del cambio y su solución - John Kotter**

### ***La transformación de las organizaciones: ¿por qué se fracasa?***

A partir de los principios presentados por Fred David en cuanto a la administración estratégica se puede entrever la relación con los problemas que se pueden suscitar en el desarrollo de las etapas de la misma, los planteamientos de John Kotter muestra claramente una adecuación al contexto real de las debilidades y amenazas que pueden poner en riesgo la implantación de la estrategia. Kotter señala que el “lado negativo” del cambio es prácticamente inevitable, de allí surge la clasificación de los errores más evidentes en un proceso de cambio institucional descritos a continuación.

El primer error planteado se fundamenta en tratar de realizar los cambios en la organización sin una previa concientización al respecto de la necesidad de los mismos en el personal, Kotter lo denominó “Permitir un exceso de complacencia”, señala que cuando los niveles de complacencia son elevados nunca consiguen alcanzar sus objetivos, esto motivado al deseo imperante de los gerentes de aplicar los cambios, arrastrando al personal a escenarios de ansiedad, miedos que se convierten en resistencia al cambio. En el caso contrario, cuando el nivel de complacencia es bajo se visualizaría el problema desde una perspectiva en la que los empleados reconozcan su presencia y conscientes de que es posible eliminarlos, esto sin dejar a un lado la justificación de la necesidad de establecer los criterios de necesidad del cambio.

El segundo error que Kotter señala es “No crear una coalición rectora lo suficientemente fuerte” apuntando a la participación del jefe de la institución en los cambios y estrategias que están por aplicarse, en relación directa con la alta gerencia, y por ello produce la sinergia necesaria para el cambio con el apoyo de los empleados; al tener claro la importancia del cambio, todos enfocados en la implantación de las estrategias pautadas y conociendo la posibilidad de dificultades y resistencia.

El tercer error mencionado es “infravalorar el poder de la visión”, el establecimiento de la visión es de suma importancia en el proceso del cambio, viene a ser guía de la toma de decisiones. Cuando una visión no es clara puede causar confusión y desinterés por parte del personal en general; la visión debe ser clara y concisa y debe despertar una reacción de comprensión e interés y se debe buscar la forma más práctica de transmitirla, pues se encuentra estrechamente relacionada con los errores planteados previamente, en lo relacionado a la necesidad de información al personal de la organización.

Kotter presenta como cuarto error en el proceso de cambio el hecho de “Dedicar solamente un esfuerzo del 10% a comunicar la visión (o del 100% o incluso del 1.000%)”, para el cual indica la importancia de involucrar al personal de manera que se sacrifiquen por el proyecto, así sea a corto plazo; los encargados del cambio deben plantear ampliamente los beneficios del mismo, de manera que los empleados se sientan atraídos, y sentir que su esfuerzo no será en vano y que ellos se beneficiarán con lo que están haciendo.

El quinto error de esta lista consiste en “permitir que los obstáculos bloqueen la nueva visión”, en algunas organizaciones el proceso burocrático impide el logro de los objetivos trazados, en ocasiones pudieran coartar las intenciones de los empleados por buscar el logro efectivo de la visión de la empresa, lo que los convierte en un estorbo susceptible a su deposición.

El siguiente error menciona la necesidad de las personas de obtener victorias y más si estas son a corto plazo, por lo que en sexto lugar Kotter plantea que “No generar éxitos a corto plazo” resulta ser contraproducente en un proceso de cambio; con éxitos a corto plazo el personal se siente comprometido a alcanzar los objetivos, es por esto que los directivos deben establecer un plan de trabajo controlado en corto plazo, y poseer la posibilidad de observar el avance y buscar formas de obtener mejor rendimiento y/o logro de las metas bajo unos niveles de complacencia bajos que promueven el pensamiento detallado y analítico de cada meta trazada.

El penúltimo error consiste en “Cantar victoria demasiado pronto”, el avance positivo en el cumplimiento de los objetivos no debe ser motivo de concluir que todo se ha logrado, por el contrario se debe fomentar la cultura al cambio en la organización, pues los nuevos enfoques siempre están sujetos a regresión.

El octavo y último de los errores que Kotter plantea consiste en “No anclar firmemente los cambios en la cultura empresarial”, por el contrario, los cambios deben ir actualizándose a las necesidades de adaptación de las empresas al contexto en el que se desenvuelven, es conveniente entonces que no cesen las iniciativas de cambio, buscando que se vincules estrechamente con las normas sociales y valores de la empresa. Esto se logra cuando se muestra al personal la forma en que las conductas y actitudes que han asumido y esto les ha permitido mejorar el rendimiento de la organización.

## **Un cambio con éxito y la fuerza que lo impulsa**

Las iniciativas de cambio en las empresas, organizaciones e instituciones han sido consideradas por muchos como procesos de gran complejidad, pero



según la experiencia del autor el cambio es totalmente factible y necesario en muchas organizaciones. Un aspecto a considerar en este sentido es “La mundialización de los mercados y la competencia”, Kotter señala que previamente en las organizaciones las decisiones eran tomadas sólo si era necesario, pero en la actualidad las empresas requieren y presentan constantes cambios ya sea mejoras o aumentar su competitividad.

En este orden de ideas, Kotter especifica que el proceso de cambio consta de ocho fases, asociadas con los ocho errores del proceso de cambio descritos previamente. Se mencionan a continuación:

1. Imprimir carácter de urgencia.
2. Crear una coalición rectora
3. Desarrollar la visión y la estrategia
4. Comunicar la visión del cambio
5. Capacitar la acción generalizada de los empleados
6. Generar éxitos a corto plazo
7. Consolidar los logros y generar más cambios.
8. Anclar los nuevos puntos de vista en la cultura empresarial.

Los primeros cuatro pasos permiten iniciar un proceso complejo, en el que se reconoce la necesidad del cambio, los pasos cinco, seis y siete instauran las nuevas prácticas en la institución y el octavo y último paso asienta y afianza los cambios en la cultura organizacional, en este sentido el autor insiste en la importancia de la secuencia de los pasos, dando especial importancia a que los personajes clave estén bien integrados y al seguimiento del orden, pues de otra manera el cambio termina por ser improvisado, forzado o mecánico.

Otro aspecto a considerar es la presencia de proyecto dentro de proyectos; muchas iniciativas de cambio se componen de subproyectos, es conveniente que los mismos pasen por el mismo proceso de distintas fases, de manera de ir resolviendo pequeños proyectos que facilitarían la ejecución de una iniciativa de carácter global.

Reforzar los aspectos mencionados (por) el autor señala la Gestión Directiva Frente a Liderazgo, y destaca la importancia del liderazgo de los gerentes, Kotter señala que una transformación con éxito contiene entre 70% y 90% de liderazgo y sólo un 10% y un 30% de gestión directiva, por razones históricas, la mayoría de las organizaciones actuales posee muy poco liderazgo y la mayoría atribuye sus problemas a la gestión del cambio.

Los escenarios plantean un futuro de cambios constantes en las organizaciones, la tecnología, la integración, economía internacional,

maduración de los mercados. en países desarrollados obligan a las organizaciones a realizar cambios que necesariamente puedan contar con gerentes que posean capacidad de liderazgo, capaces de inspirar, motivar y lograr en conjunto de los empleados las metas propuestas.

### ***Análisis sobre oportunidades de cambio en el cambio. caso: cultura de la información en el personal docente de la universidad de los andes – venezuela***

Las universidades en la actualidad se encuentran en un momento de transición en el que las tecnologías de información han permitido el avance y el desarrollo de la cultura de la información en el entorno de educación superior. Por esto, los profesores están obligados a reconsiderar sus prácticas a partir de la necesidad de responder a los retos del nuevo contexto educativo.

Tal como lo plantea Gallini (2011, 9) el inicio de la denominada Web 2.0 fue en el año 2004, cuando Tim O'Reilly señaló la transformación de internet a una plataforma en la que la interacción de los usuarios comenzó a tener protagonismo. Parte de las propuestas de la Web 2.0 se enmarca en los servicios de blog, chat, foros, redes sociales, marcadores, entre otros.

En la actualidad los servicios Web 2.0 se han expandido mundialmente lo que da pie a considerar que los profesores de las diferentes universidades han tenido la oportunidad de utilizarlos en lo personal y/o académico, por lo anterior se considera conveniente realizar un estudio comparado bajo el cual se pueda determinar la forma en que los profesores usan las diferentes herramientas de la tecnología Web 2.0 y evaluar su correcto uso. Es posible verificar la vinculación de las herramientas tecnológicas usadas con respecto a las estrategias metodológicas que se plantean en la universidad y a su vez indagar sobre su influencia en el desarrollo de las diferentes asignaturas.

### **Oportunidades de cambio en la Universidad de Los Andes**

A partir de los criterios planteados por David (2003) y Kotter (2007), aunado a la experiencia docente universitaria se plantean a continuación un conjunto de aspectos relacionados a las fuerzas positivas y negativas que pudieran tener un impacto importante en el desarrollo de la cultura de la información en los profesores de la Universidad de Los Andes (ULA), del Núcleo Universitario Dr. Pedro Rincón Gutiérrez, Táchira Venezuela. Como punto de partida para nuevos planteamientos en cualquier universidad de Venezuela y el mundo.

## **Fuerzas positivas**

1. Fácil acceso a la información.
2. La ULA tiene varias facultades en el núcleo, por lo que se puede indagar en diferentes áreas del conocimiento.
3. Fácil adhesión al programa de extensión y formación continua de la ULA.
4. El proyecto puede captar la atención de los involucrados por su relación con las tecnologías web 2.0 y su inclusión en el quehacer profesional docente.
5. Se podrá incorporar diferentes plataformas tecnológicas existentes en la Universidad (EVEA Moodle) y en la Web 2.0, tales como: Redes sociales, Blogs, Fotologs, Vlogs (video blogs), Audioblogs, Moblog (mobile Blog), Wikis, Secondlife, Microblogging, Mashup, Gestores de marcadores, entre otras.
6. Permitirá que la gestión académica y la gestión pedagógica puedan superar la estructura de fragmentación disciplinaria e institucional.
7. Existe la posibilidad de realizar análisis de modelos existentes sobre la cultura de la información en otras universidades nacionales e internacionales.
8. Alta posibilidad de realizar investigación documental en lo relacionado a Cultura de la información, Tecnologías de información, Servicios Web 2.0, entre otros, para realizar análisis crítico de la información recaudada.
9. Posibilidad de plantear esquema de trabajo colaborativo.

## **Fuerzas negativas**

1. Los estudiantes son “nativos digitales” mientras sus profesores son “inmigrantes digitales” y se ha adherido a la Web 2.0 sin ningún estímulo de las instituciones universitarias.
2. Incertidumbre por parte de los profesores involucrados debido a características propias de la cultura de la información en donde se ven inmersos aspectos como: la innovación tecnológica, la globalización, la confrontación de paradigmas, lo que aunado a los criterios de autonomía de los profesores universitarios pudiera convertirse en obstáculo para la ejecución del proyecto.
3. Otro aspecto que se puede enunciar se enfoca en la baja inversión de la universidad con respecto a la remuneración; en general el profesor universitario en Venezuela recibe el menor sueldo en Latinoamérica, lo cual puede influir en su motivación para adherirse a un proyecto de gestión del conocimiento que definitivamente le comprometerá una carga horaria más amplia por un mismo sueldo.

4. La intervención gremial en las instancias académicas pudiera influir también en el levantamiento de la información para determinar la situación actual, pues en el caso venezolano le hecho de indagar en los profesores sobre sus estrategias, prácticas, labor profesional puede verse como un atropello a la autonomía de cátedra.
5. Entrenamiento de los facilitadores de las herramientas tecnológicas sin afectar su labor cotidiana.
6. El control de presupuesto es otro aspecto importante para que el proyecto tenga las condiciones de implementación adecuadas, por lo que es conveniente que los delegados por la universidad y los coordinadores del proyecto estén supervisando constantemente el presupuesto otorgado y los avances del proyecto.

## **Notas**

- \* José Vicente Pérez. jvicente3@hotmail.com Docente de la Universidad de Los Andes. Categoría agregado, adscrito al Departamento de Computación. Doctorando en Educación Superior de la Universidad de Palermo.

## **Referencias bibliográficas**

- DAVID, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Novena Edición, Pearson Educación.
- GALLINI, S. (2011). *La historia digital en la era del Web 2.0. Introducción al dossier Historia digital*. Historia Crítica No. 43, BOGOTÁ, Enero-abril 2011.
- KOTTER, J. (2007). *Al frente del cambio*. Ediciones Urano.