

CAMBIOS ORGANIZATIVOS EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Organizational changes in higher education institutions

Mudanças organizacionais em instituições de ensino superior

Liliana María Cardona Mejía

Docente Universidad de Antioquia, lmaria.cardona@udea.edu.co

Resumen

Este trabajo busca reconocer el proceso de cambio organizativo en una institución de educación superior, desde sus facilitadores y resistencias. La situación de cambio que se analiza es un ajuste curricular de un programa. Para ello se realiza un análisis teórico y un estudio empírico que se dividió en dos fases. La primera fase trata del diseño, validación y aplicación de un cuestionario a directivos de instituciones de educación superior, con el fin de identificar los cambios organizativos que realizaban. Con base en los resultados, se seleccionaron tres instituciones, una por cada fase de cambio (preparación, cambio, implementación), que fueron analizadas luego a través de un estudio de casos múltiple. Se presentan aquí los resultados del caso de implementación del cambio, a partir de lo cual se concluye que la preparación a partir de adecuadas estrategias de participación, comunicación y capacitación, cumple un papel determinante en el éxito del cambio.

Palabras clave: *cambio organizativo; educación superior; campo de conocimiento de la educación física; ajuste curricular.*

Abstract

3ª Conferencia Internacional de formación universitaria del profesorado de la Educación Física, Deporte, Recreación y afines. Problematización de la formación en el contexto de la relación: universidad-educación-sociedad.

This work seeks to recognize the process of organizational change in an institution of higher education, based on its facilities and difficulties. The situation of change that is analyzed is a curricular adjustment of a program. For this, a theoretical analysis was performed as well as an empirical study, which was divided into two phases. The first phase deals with the conception, validation, and application of a questionnaire to managers of higher education institutions seeking to identify the organizational changes that they made. Based on the results, three institutions were selected, one for each phase of change (preparation, modification, implementation), which were analyzed through a multiple case study. The results of the application of the change are presented here, which concludes that the preparation since the appropriate strategies of participation, communication, and training, plays a decisive role in the change's success.

Keywords: *organizational change; higher education; field of knowledge of physical education; curricular adjustment.*

Resumo

Este trabalho busca reconhecer o processo de mudança organizacional em uma instituição de ensino superior, a partir de suas facilidades e dificuldades. A situação de mudança que se analisa é um ajuste curricular de um programa. Para isso, foi realizada uma análise teórica e um estudo empírico, que foi dividido em duas fases. A primeira fase trata da concepção, validação e aplicação de um questionário a gestores de instituições de ensino superior, a fim de identificar as mudanças organizacionais que eles realizavam. Com base nos resultados, três instituições foram selecionadas, uma para cada fase de mudança (preparação, mudança, implementação), que foram analisadas através de um estudo de caso múltiplo. Os resultados do caso de implementação da mudança são apresentados aqui, a partir do qual se conclui que a preparação a partir de estratégias

adequadas de participação, comunicação e capacitação, desempenha um papel decisivo no sucesso da mudança.

Palavras-chave: *mudança organizacional; educação superior; campo de conhecimento da educação física; ajuste curricular.*

1. Introducción

La reconfiguración de la economía y de la sociedad en el ámbito mundial producto de fuerzas como la globalización y el desarrollo de tecnologías de la información y la comunicación, ha permeado la educación superior y obliga a que las instituciones de educación superior (IES) enfrenten permanentemente procesos de cambio. Las IES, en su afán de responder a las demandas del entorno, van reproduciendo ciertas rutinas y formas de comportamiento, lo que se reconoce en la literatura como inercia organizacional (Hannan & Freeman, 1977). Actualmente, una de ellas es la preocupación por la calidad, que se manifiesta desde la búsqueda de acreditaciones y reacreditaciones de programas e instituciones y las reformas o ajustes curriculares. Este trabajo analiza un proceso de ajuste curricular como una situación de cambio organizativo en una IES, desde sus resistencias y facilitadores.

2. Método

Desde las orientaciones de Stake (1998) y Yin (2003), se desarrolló un estudio de casos múltiple con tres instituciones de educación superior (IES). Cada una de ellas se encontraba en una fase de cambio -preparación, cambio, implementación- de acuerdo con el modelo de Lewin (1947). Las IES se seleccionaron desde una fase previa en donde se aplicó un cuestionario a directivos de IES con programas activos en el campo de conocimiento de la educación física en Colombia, identificando los procesos de cambio que habían realizado. También se tuvo en cuenta para la selección de los casos, los criterios expuestos por Rodríguez *et al.*

(1996) y Stake (1998), tales como la facilidad de acceso a la información, el interés y disponibilidad de la IES de participar en el estudio y que el caso fuese un escenario que posibilitara aprendizaje y comprensión del fenómeno estudiado.

El protocolo del estudio de casos se diseñó de acuerdo con las orientaciones de Stake (1998), Yin (2003) y Martínez (2006) definiendo claramente los objetivos, la cuestión de investigación, las proposiciones teóricas producto de la revisión de literatura, los mecanismos de acceso a la información y el cronograma y esquema de actividades para las entrevistas que fueron aplicadas a directivos, profesores y estudiantes. El análisis se hizo segmentando y reduciendo los datos en categorías o grupos que fueron emergiendo de manera inductiva, proceso que se conoce como codificación (Boeije, 2010; Marshall & Rossman, 2010). Como estrategia de apoyo se utilizó el programa *atlas.ti*.

3. Resultados y discusión

Se presentan los resultados de la IES que se encontraba en la fase de implementación del cambio, el cual corresponde a un ajuste curricular al plan de formación de un programa. El cambio ha sido motivado por las políticas y lineamientos del ministerio de educación nacional y del gobierno institucional, es decir, la misma IES. Es un cambio incremental dado que fue desarrollándose de manera gradual, aunque también es emergente puesto que hay asuntos que se iban definiendo sobre la marcha.

En relación con los facilitadores del cambio, la literatura resalta el papel de la participación, la comunicación y la capacitación (Lewis, 2006; Oreg, 2006; Armenakis & Harris, 2009; Soparnot, 2011; Invernizzi & Romenti, 2012; Smissen *et al.*, 2013) y, en sí misma, de la fase de preparación. Estos elementos se presentaron desde diversas formas y niveles, los líderes del cambio, por ejemplo,

reconocen que se propiciaron diversos espacios de participación, algunos profesores reconocen que la IES ha hecho esfuerzos por prepararlos, sin embargo, no todos estuvieron preparados y siguiendo la misma línea del cambio; los estudiantes por su parte, expresan bajos niveles de participación. Una perspectiva de los facilitadores del cambio que se presentaron en el caso, se ilustra en la siguiente figura:

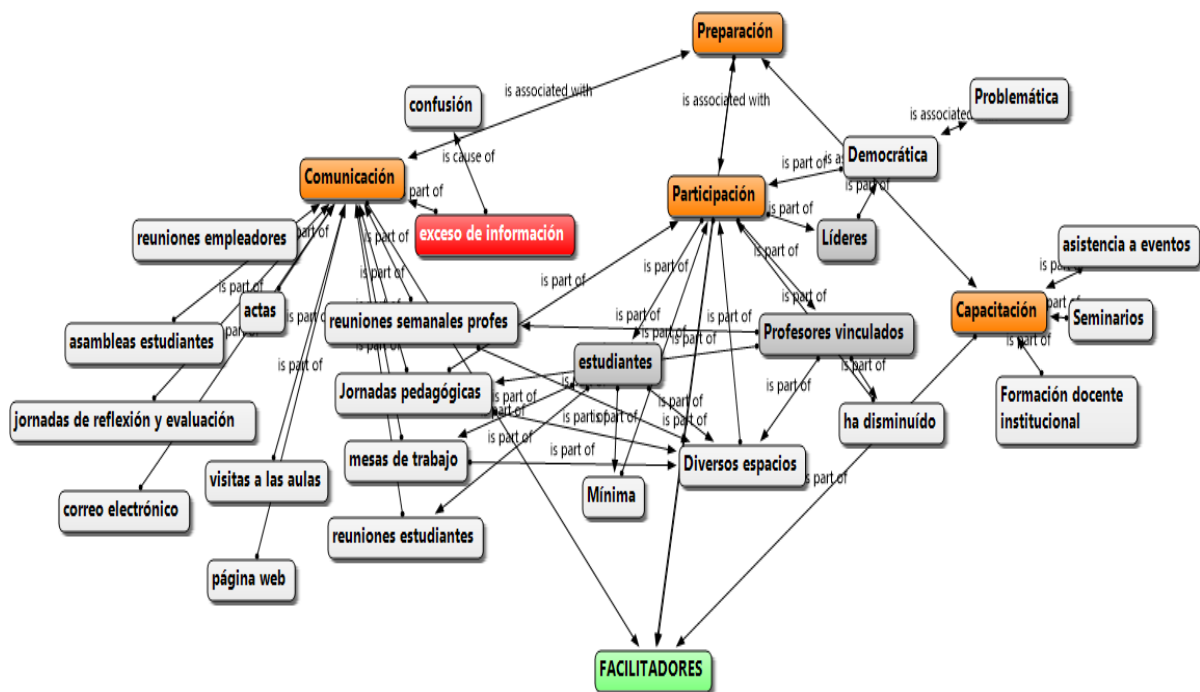


Figura 1. Facilitadores del cambio.

Con respecto a las resistencias, se evidenciaron diversas fuentes, siendo la de más peso la relacionada con los factores político- culturales que cobijan a la dependencia, y que básicamente se manifiestan por la conformación de grupos con intereses propios, con dificultades y maneras de actuar que limitan la conversación. También se presentaron desacuerdos, desinterés y falta de

credibilidad en el cambio. Las fuentes de resistencia presentadas en el caso, se sintetizan en la siguiente figura:



Figura 2. Fuentes de resistencia al cambio.

4. Conclusiones

Esta IES, aunque logra realizar el cambio, presentó un gran número de resistencias en el proceso. Si bien la resistencia es un fenómeno inevitable, como lo plantean Nadler y Tushman (1989), Maurer (1996), Pieterse *et al.* (2012) y Jansson (2013), la fase de preparación busca que estos comportamientos de resistencia logren reducirse (Armenakis & Harris, 2009). En este sentido, la presencia de resistencias, aun en la fase de implementación, refleja debilidades en los procesos de preparación y cambio, que, a la luz de los hallazgos del caso, se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 1. Debilidades en el proceso de cambio.

Fase	Debilidades
Participación	<ul style="list-style-type: none"> - Participación no controlada y monitoreada, posiblemente por la ausencia de expertos en currículo en el equipo de líderes. - No todos los actores de la organización estuvieron involucrados en las dinámicas institucionales del cambio.
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> - Se centró en el nivel de la organización y no de las personas. - No se identificaron en la fase de preparación las resistencias individuales que pudiesen presentarse.
Preparación	<ul style="list-style-type: none"> - Al no identificar posibles resistencias y dificultades, no se diseñaron estrategias de preparación que contribuyeran a reducirlas.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega de información excesiva, que generó confusión.
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> - No hubo un proceso de capacitación específico e intencionado hacia el cambio.

5. Referencias

- Armenakis, A., & Harris, S. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142.
- Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- Hannan, M., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Invernizzi, E., & Romenti, S. (2012). Identity, communication and change management in Ferrari. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(4), 483-497.
- Jansson, N. (2013). Organizational change as practice: a critical analysis. *Journal of Organizational Change Management*, 26, 1003-1019.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science, social equilibria; and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41.

- Lewis, L. (2006). Employee perspectives on implementation communication as predictors of perceptions of success and resistance. *Western Journal of Communication*, 70(1), 23-46.
- Marshall, C., & Rossman, G. (2010). *Designing Qualitative Research* (2nd Ed.). Sage Publications.
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, (20), 165-193.
- Maurer, R. (1996). Using resistance to build support for change. *Journal for Quality & Participation*, 19(3), 56-63.
- Nadler, D., & Tushman, M. (1989). Organizational frame bending: Principles for managing reorientation. *The Academy of Management Executive*, 3(3), 194-204.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(January), 73-101.
- Pieterse, J., Caniëls, M., & Homan, T. (2012). Professional discourses and resistance to change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(6), 798-818.
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada, España: Ediciones Aljibe.
- Smisen, S., Schalk, R., & Freese, C. (2013). Organizational change and the psychological contract: How change influences the perceived fulfillment of obligations. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 1071-1090.
- Soparnot, R. (2011). The concept of organizational change capacity. *Journal of Organizational Change Management*, 24, 640-661.
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Ediciones Morata.
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods*. Applied social research

methods (3rd Ed.). USA: Sage Publications.