

LA UNIVERSIDAD: MODELO DE APRENDIZAJE SUPERIOR  
Lección Inaugural del año académico 2006

3 de abril de 2006

Lilia Urrutia de Palacios

Muy buenos días

Señor rector: Mons. Pablo Varela Server

Señora Vicerrectora Académica: Prof. María Eugenia Pérez de Alemán

Señor Vicerrector de Investigación y Postgrado: Dr. Víctor Williams Medina

Señor Vicerrector Administrativo: Ing. Hernán Sedda

Señora Secretaria General: Ing. María Helena Reyna de Mariñas

Distinguido presidente de la Federación de Estudiantes de la Universidad Santa María La Antigua, señor Manuel Cucalón.

Colegas decanos

Directoras de Centros

Directoras y directores de escuela

Distinguidos profesores y profesoras

Muy estimados estudiantes

Respetados directores, coordinadores y personal de las distintas unidades administrativas que nos acompañan hoy

Un saludo cordial a todas y a todos los presentes.

A la Facultad de Ciencias Sociales le corresponde en esta ocasión presentar ante la comunidad educativa de la USMA el mensaje con el que inauguramos oficialmente el año académico 2006.

Como decana, me corresponde atender el reto y la responsabilidad de representar a la Facultad en este tan significativo evento, y desde la libertad otorgada, me presento ante ustedes como la representante de la Facultad que trae un mensaje, no de sí misma, sino de quien representa. Es desde la esencia de las Ciencias Sociales, que presento ante ustedes esta reflexión.

Las Ciencias Sociales se dedican al estudio del ser humano inserto en una colectividad a la que influye y por la cual es influido. El tema que comparto con ustedes se apoya en disciplinas sociales para tratar a ese ser humano que se desenvuelve en la colectividad llamada en este caso, universidad, a la cual influye y por la cual es influido, resultando de este proceso de interrelación, un mundo de desarrollo y aprendizaje mutuo.

La ciencia es signo de progreso y de futuro. Las Ciencias Sociales, aportan particularmente, la esperanza, la esperanza de progresar y de mejorar ese futuro al tener en su objeto de estudio, al único ser que puede ser responsable por los cambios. Las Ciencias biológicas, también han contribuido a la reflexión en este caso, permitiendo a través del estudio de los sistemas naturales de la vida de los organismos comprender

los sistemas naturales sociales. Igualmente han contribuido, las matemáticas y la tecnología.

La reflexión, **la universidad: modelo de aprendizaje superior**, quiere ser eso, un mensaje de esperanza sobre ese futuro que la universidad ayuda a construir para sí misma y para la sociedad en la que está inserta y quiere hacerlo así, no desde su individualismo sino en común unión con otras disciplinas.

Este tema hubiera podido también abordarse desde una pregunta, que interpelara e invitara a analizar cada una de las acciones en la universidad, por ejemplo ¿es la universidad un modelo de aprendizaje? ó ¿es la universidad una organización que aprende?

Sin embargo, se ha presentado como una afirmación, reconociendo en ella la profunda vinculación de la universidad desde sus inicios, con la experiencia de aprendizaje y su compromiso actual con el mismo desde las perspectivas, de la docencia, como instrumento que facilita o promueve el aprendizaje; de la investigación, como el medio a través del cual aprendemos acerca de nuestro entorno o realidad; y la extensión, como la responsabilidad de llevar nuestros aprendizajes y experiencias a otros entornos más allá de nosotros mismos y contribuir de esta manera al desarrollo global, nacional o local.

Reafirmo también en este título la convicción de que el lenguaje moldea en alguna medida nuestra realidad o por lo menos como la percibimos, por lo que pongo en el corazón del mismo lo que considero más importante: la universidad como modelo de **aprendizaje** superior, en contraste con la universidad como institución de docencia superior, o enseñanza superior o educación superior.

La gran responsabilidad de la universidad le impulsa y obliga, desde su misión de formar personas, enriquecer la cultura y servir a la comunidad en la que está inserta, a cuidar celosamente no sólo su misión sino el cómo cumplir con ella, lo cual requiere de un constante trabajo de investigación, investigación de sus propios procesos y los medios que utiliza para alcanzar sus metas.

De esta manera, la universidad no sólo se dedica a crear conocimiento para las diferentes esferas científicas, sino que ella misma es modelo de constante reflexión, crítica y confirmación ó corrección de sus propios procesos, lo que la fortalece tanto en sus posibilidades de innovar y crear nuevas o mejores vías como en su capacidad de enseñar a otros a construir esas vías con ingenio y responsabilidad. La universidad se constituye así, en su más fiel y constante proveedor de información y de conocimientos, lo que sin duda alguna le da mejores posibilidades de mantener su autonomía y de alcanzar la calidad que se ha propuesto y sobretodo, de mantener su propia existencia.

La universidad entra de esta manera, en una dinámica de aprendizaje continuo, o aprendizaje para toda la vida. Dinámica que es crucial en los tiempos actuales, marcados por un constante cambio y por la imperiosa necesidad de responder a ellos de manera innovadora. En esta forma, se constituye en ejemplo vivo y fehaciente de que se dedica a alcanzar y/o a hacer aquello que propone que otros alcancen o hagan. En pocas palabras, la universidad en este sentido ha de ser la primera llamada a predicar con el ejemplo.

Para cumplir con estos objetivos dividiré mi presentación en los siguientes temas:

- El contexto actual y la exigencia del mismo al mundo universitario
- La universidad como una organización que aprende
  - El modelo del Ciclo de Aprendizaje Organizacional de Fremerey
  - La capacidad de aprendizaje continuo – Dynaxity y Dynaxibility – Rieckmann
  - Algunas precauciones en la aplicación de los cambios
- Desafíos de la universidad frente al futuro

### **El contexto actual**

El Dr. Reinhard Friedmann, Magister y doctor en Ciencias Políticas, en la Universidad Central, Chile y en la Universidad Heidelberg en Alemania expone claramente el contexto que enfrentamos hoy:

“Al entrar el siglo XXI presenciamos el perfilamiento de un mundo cualitativamente distinto, caracterizado por el policentrismo, la diversidad de estilos de vida, la paradoja y el desencadenamiento de la complejidad. Es decir: una sociedad pluralista, multiopcional y policéntrica.”<sup>1</sup>

“Vivimos tiempos en que el mundo está, literalmente reinventándose a sí mismo. Un mundo absolutamente interrelacionado. Los cambios se están produciendo con una tasa de celeridad excepcional y afectan a lo cotidiano...”<sup>2</sup>

“El capital, los recursos naturales y la mano de obra están pasando a un segundo lugar, mientras el saber se está convirtiendo en el recurso más importante para la sociedad y las organizaciones; pues son ‘puras actividades del conocimiento’ ”<sup>3</sup> (como diría Peter Drucker)

Veamos un cuadro comparativo entre la sociedad post-industrial y la sociedad del conocimiento.<sup>4</sup>

	<b>Sociedad Post-Industrial</b>	<b>Sociedad del conocimiento</b>
Fuente de riqueza	Capital	Conocimiento
Tipo de organización	Burocrática	Redes de relaciones
Principios rectores	División del trabajo	Autonomía en el trabajo
	Separación de hacer/pensar	Relaciones entre técnicos
	Automatización	Trabajo creativo
	Orientación a funciones	Orientación a procesos

<sup>1</sup> Friedmann Reinhard, La Gestión Pública en el Siglo XXI. Anticipando los cambios que vienen. Revista Estudios Sociales, No. 113 / semestre 1 / 2004. Corporación de Promoción Universitaria. p.11

<sup>2</sup> Ibid., p.13

<sup>3</sup> Drucker, P.: La sociedad postcapitalista, Apóstrofo, Barcelona, 1993; pág.17. Citado por Friedmann Reinhard, Ibid. p.13

<sup>4</sup> López, J. y Gadea, A.: Servir al ciudadano. Gestión de la Calidad en la Administración Pública Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1995, pág.17, Citado por Friedmann Reinhard, Ibid. P.13

	Autoridad basada en el puesto	Autoridad basada en las competencias
Estilos de liderazgo	Directivo (autoridad)	Participativo (mentor)
Procesos	Separados por funciones	Visión horizontal
Estructura	Formal / rígida	Virtual / equipos
Personas	Especialistas en ejecutar funciones simples	Calificadas, con visión del proceso global y capacidad de decidir

Esta comparación nos lleva a preguntarnos ¿Cuál es el reto que el paso a una sociedad del conocimiento le plantea a la universidad? ¿Cómo afecta esta realidad de hoy a la universidad? ¿Qué cosas tienen que **cambiar** en la universidad, de acuerdo a esta realidad?

En cuanto a esto, y sin pretender ser exhaustiva, esbozo lo que pudieran ser algunas respuestas a los interrogantes arriba planteados.

La universidad tendría que APRENDER A:

- Enfocarse mucho más en adquirir, utilizar, compartir, monitorear y actualizar el conocimiento.
- Contar con grupos de trabajo, de estudio, de investigación, por área de conocimiento, por escuela, por disciplina, por facultad, intrafacultad, interfacultad, interuniversidad, por mencionar sólo algunos.
- Olvidarse de jerarquías pensantes y mano de obras actuantes e intercambiar y unir esfuerzos entre todos, para la consecución de los objetivos en común. Académicos alineados con administrativos, licenciaturas vinculadas con postgrados, investigaciones inter o multidisciplinarias.
- Propiciar un ambiente que favorezca la creatividad, escuchando propuestas, sin descartar ideas prematuramente.
- Darle a los distintos miembros la oportunidad de hacerse cada vez más competentes en su trabajo y no sólo dar el respaldo de una alta autoridad, lo que siempre se termina, porque no hay autoridad eterna en esta tierra.
- Dejar atrás el viejo modelo de estar “revestidos de la autoridad” y pensar más en la inclusión de todos los miembros. Más que dirigir para que otros sigan, se tiene que facilitar para que cada quien se sostenga firme en sus propios pies y con ello alcance lo que se requiere.

Examinemos más a fondo algunos de los elementos que tendríamos que considerar de acuerdo a este contexto y a las experiencias de aprendizaje en la universidad. Para ello comenzaremos con las ideas expuestas por Michael Fremerey, profesor de la Universidad de Kassel, Alemania y con quien tuve la oportunidad de compartir personalmente durante la realización del II módulo del Programa Internacional de Gestión de la Calidad y el Cambio en las universidades, Unicambio XXI. Algunas ideas han sido tomadas de un artículo suyo denominado: La Universidad, una organización del aprendizaje?<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Fremerey, Michael (2000): The University: A learning Organization? In S. Amini, M. Fremerey, M. Wesseler (eds.) : Towards a Shared Vision for Higher Education. Cross-cultural Insights and Projects, Vol. II University of Kassel (ISOS) 13 -24

## La universidad: una organización que aprende

El aprendizaje nos permite sobrevivir. Gracias al aprendizaje el ser humano realiza un sinnúmero de actividades, sin embargo, la más importante es que gracias a él, sobrevive en su ambiente. Lo mismo sucede en las organizaciones. Fremerey, lo explica en su artículo con las siguientes palabras:

“Como en el caso de los individuos, el aprendizaje organizacional comprende la adquisición de conocimiento y competencia, así como del desarrollo del sentido de estar alerta y las actitudes. El foco del aprendizaje se concentra en tres sentidos: en la organización misma, en su ambiente y por último pero no menos importante, en la relación de la organización con su ambiente”<sup>6</sup>

Peter Senge, en su obra *La Quinta Disciplina* define a una organización que aprende como una organización que está continuamente expandiendo su capacidad de crear su futuro”<sup>7</sup>

Esta definición es dinámica por naturaleza, nos invita a construir un futuro, algo que no está aún asegurado y que en estos tiempos de rápidos e impredecibles cambios, sería difícil prever de antemano. Así, la universidad que aprende se prepara hoy y de forma continua, para construir la posibilidad de tener un mañana y más aun, la posibilidad de tener un mejor mañana.

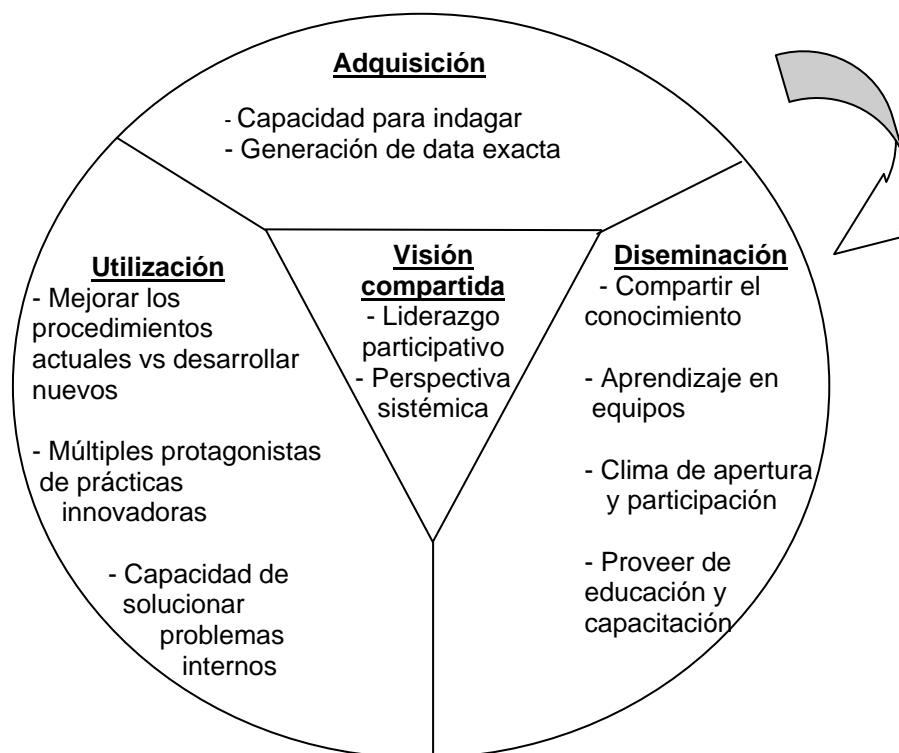
*El Ciclo del Aprendizaje Organizacional* es un esquema que Fremerey considera un válido concepto metodológico para evaluar la capacidad de aprendizaje organizacional, por lo que ha adaptado el modelo originalmente presentado por DiBella y Nevis,<sup>8</sup> al contexto universitario. El modelo contiene las fases interconectadas de Adquisición, diseminación y utilización de la información y el conocimiento, las cuales presentaré brevemente, dada la íntima relación con el tema que se está tratando.

---

<sup>6</sup> Fremerey, M. : Op. Cit. p. 14

<sup>7</sup> Senge, P. : The fifth discipline. The art and practice of the learning organization. New York: 1990, p.14. Citado por Fremerey. M., Op cit. p.14

<sup>8</sup> DiBella, A. J. and Nevis, E. (1998) How Organizations Learn. An Integrated Strategy for Building Learning Capability. San Francisco. Citado por Fremerey, Op.. Cit. p.15



### Adquisición de información y conocimiento

#### Capacidad de exploración

Se refiere a las “antenas” de la institución, es decir, a los instrumentos y procedimientos que utiliza para obtener la información -tanto externa como interna- necesaria para mantener y mejorar su capacidad de respuesta y su relevancia. Fremerey advierte que en muchas ocasiones esta actividad de exploración se da en las universidades, sin embargo, “frecuentemente ocurre en el nivel individual o en pequeñas unidades institucionales, sin la apropiada coordinación, almacenamiento, actualización o el compartir esa información en el contexto más amplio de la universidad”<sup>9</sup>

#### Generación de data exacta

En este aspecto es importante cuidar del hecho de que muchas veces se cuenta en la universidad con información imprecisa o “aproximada”. Información generada de esa manera resulta insuficiente e incluso falsa, por lo que el problema principal en este caso es que no permite que se utilice dicha información para el planeamiento adecuado y acorde con la realidad que se necesita.

Dadas las complejidades de la universidad es necesario reconocer que generar información confiable, de forma sistemática y exacta, no es tarea fácil, por lo que se requerirá de esfuerzos considerables y sobre todo, dado que la recopilación de esta información, requerirá de un continuo monitoreo y actualización. Un número creciente de universidades, según Fremerey, está adoptando el sistema Total Quality Management (TQM) para enfrentar esta tarea.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Fremerey, M.: Op. cit., p. 17

<sup>10</sup> Ibid. p. 17

## Diseminación de la información y el conocimiento

### Compartir el conocimiento

Es un proceso de comunicación que tiene la virtud de “tejer” o unir a un grupo de gente, cultivando el aprendizaje mutuo y dándoles una base común para una identidad compartida y para la acción. La información en las universidades por lo general se da en una dimensión vertical, de las altas esferas jerarquías a las más bajas y viceversa. El intercambio de información horizontalmente, por otro lado, se refiere al proceso de comunicación de los miembros de una unidad académica o grupo entre sí o entre diversas unidades académicas. Esto permite el intercambio y la creación de conexiones y relaciones más fructíferas, entre una determinada coordinación y otra, entre una escuela y otra en una misma facultad, entre una escuela y otra en otra facultad, entre un programa de licenciatura y uno de postgrado, entre una facultad y otra, abriendo un campo a la interdisciplinariedad, entre muchas otras posibilidades.<sup>11</sup>

### Clima de apertura y participación

Es importante contar con una cultura organizacional que favorezca el acceso a la información y a la participación de todos los stakeholders en la universidad (entiéndase por stakeholders: todas las personas o grupos interesados en la empresa: docentes, estudiantes, administrativos y otros) Cada uno de estos grupos juega un rol importante como parte integral de la universidad. Cada uno en sí mismo tiene y desarrolla categorías específicas pero complementarias de conocimientos, actitudes y necesidades. Fremerey advierte que, tomando en consideración esto, las restricciones en el flujo de la información y el conocimiento indican una especie de estado patológico, lo cual en última instancia puede llevar a un malfuncionamiento del sistema total.<sup>12</sup>

Por lo general encontramos que los distintos grupos (mandos medios, estudiantes, investigadores, administrativos, etc.) aprecian en gran medida el compartir información con los otros. Desde los departamentos de Recursos Humanos se conoce bien esto y las reuniones se hacen de distintas maneras. El asunto está en que estas han de representar la oportunidad mutua (de la universidad y de todos los participantes) de aprender y crecer. Que esté de tal manera inserto este clima de apertura y participación en la cultura organizacional que todos lo vean como una oportunidad de aportar y recibir ideas, de participar, de afinar la concepción que tiene de la institución o de los objetivos que se están buscando, de sentirse parte de, es decir, de fortalecer su sentido de pertenencia. El clima de apertura y participación es el vehículo hacia la creación de la comunidad.

### Provisiones para la educación y el entrenamiento

Las destrezas y el conocimiento acerca del desarrollo organizacional, han de adquirirse a través de educación y entrenamiento. Además, es importante reconocer incentivos para aquellos que forman parte de la capacitación y que la implementan activamente.

---

<sup>11</sup> Fremerey, M. Op. cit. p. 18

<sup>12</sup> Ibid. p.19

## Utilización de la información y el conocimiento

Mejorar los procedimientos existentes vs desarrollar nuevos procedimientos

Pareciera ser más sabio pasar por un proceso “evolutivo” que “revolucionario” en el campo del aprendizaje organizacional. El proceso evolutivo implica un continuo monitoreo y evaluación de los procedimientos existentes, induciendo un cambio gradual cuando es necesario. Lo opuesto, sería un proceso “revolucionario” en el cual se descartan radicalmente las estructuras y/o los procedimientos existentes y se reemplazan por nuevos.<sup>13</sup>

El proceso evolutivo considera dos premisas: 1. las estructuras y los procedimientos existentes pueden ser evaluados como obsoletos, inconvenientes u obstaculizantes, sin embargo, ellos constituyen el esqueleto y los nervios de una organización que está viva. 2. las estructuras y los procedimientos están siempre ligados a actores humanos quienes se identifican con estas propiedades. Su resistencia crecerá con la intensidad del cambio que se espera de ellos.<sup>14</sup>

Múltiples protagonistas de prácticas innovadoras

Junto con la creación de espacios de apertura y participación, procurar que el personal aporte ideas innovadoras es considerado una estrategia que contribuye en gran medida al aprendizaje organizacional. Sin embargo, esto no se da tan frecuentemente y dado el riesgo que ello conlleva, muchas veces se da solamente en los estratos más altos y “seguros” de la universidad, limitando así la participación de los más jóvenes. Este último grupo, según Fremerey, precisamente representa un grupo particularmente rico en innovaciones creativas y significativas. Animarlos a participar en el proceso de cambio enriquecerá ciertamente la capacidad de aprendizaje de la universidad.<sup>15</sup>

Capacidad de solucionar problemas internos

La capacidad de solucionar los problemas internos implica la determinación y competencia para apoyarse tanto como sea posible en los recursos propios de evaluación, planificación, toma de decisiones y resolución de conflictos.

Apropiarse de las habilidades propias de una organización que aprende será la mayor fortaleza que tendrá la universidad para afrontar los desafíos a los que seguro se enfrentará.<sup>16</sup>

## Factores que afectan todas las etapas del ciclo de aprendizaje

Visión compartida

Lo importante de una visión compartida, es que esta provee una dirección así como también la energía para un proceso de aprendizaje colectivo, lo cual es indispensable para una organización que quiere definir y alcanzar sus objetivos a largo plazo. Se

---

<sup>13</sup> Fremerey. M., Op. Cit. p. 20

<sup>14</sup> Ibid. p-20

<sup>15</sup> Ibid p. 21

<sup>16</sup> Ibid. p.21

advierte en este punto que una visión compartida de una continua reflexión y discusión entre todos los stakeholders de la universidad, de tal forma que se pueda ajustar una vez que se considere que ha dejado de ser relevante con respecto a los cambios externos o a la perspectiva individual o grupal de los miembros de la organización.<sup>17</sup>

### Liderazgo participativo

Entre las muchas características que han de desarrollar los líderes comprometidos, tales como los jefes de departamentos, los decanos, el equipo de rectoría, por ejemplo, lo más importante, dentro del tema que estamos desarrollando es la capacidad de activar el ciclo de aprendizaje organizacional. Para ello se requiere, entre otras cosas, lo siguiente:<sup>18</sup>

- Dar impulsos que guíen, sin imponer las ideas de uno en los otros
- Pre-formular las características de una visión compartida
- Apreciar y acoger las contribuciones de los otros y promover las capacidades de liderazgo de los compañeros /as
- Proveer educación y entrenamiento en desarrollo organizacional (es necesario aprender sobre esto!)
- Crear un clima de apertura y participación
- Manejar constructivamente la resistencia y el conflicto (lo que ampliaremos más adelante)
- Percibir la universidad como un sistema lo cual es constituido por interrelaciones indisolubles.

### Visión sistémica

El sistema universidad nos permite reconocer que la misma funciona con instancias que no sólo la conforman sino que están interrelacionadas entre sí y que unas influyen a las otras, unas dependen de las otras. A su vez, la universidad misma está inserta en un sistema mayor que la influye y al cual ella influye, como lo son el medio social, político y económico.

No reconocer la mutua interdependencia entre los diferentes componentes internos de la universidad pone en riesgo la estabilidad y la sostenibilidad de todo el sistema. Enfocarse en los problemas individuales sin darse cuenta de las repercusiones y efectos secundarios en la estructura sistémica es un problema común y muy dañino en las organizaciones complejas.<sup>19</sup>

¿Cuántas veces pensamos que una persona por su habilidad, “experiencia” o dominio de determinada área, será la solución a un largo problema? O lo contrario, ¿cuántas veces consideramos que una persona por su ineptitud o falta de habilidad es la causante del problema?

No se trata de desconocer las habilidades o características propias de una persona para una determinada tarea o función, sino que el énfasis aquí está en la visión lineal en la que la realidad es percibida como construida o determinada por una sola causa, y por lo

---

<sup>17</sup> Fremerey, M. Op. Cit. p.22

<sup>18</sup> Ibid. p. 22

<sup>19</sup> Ibid. p. 22

tanto sólo se le puede atender desde esa sola perspectiva. Generalmente, esta forma de abordar la situación trae más daño y destrucción que bien y crecimiento.

La perspectiva sistémica sin embargo, nos lleva a considerar la información y las influencias que provienen de todas las partes de la organización involucradas y de su entorno. Esto nos permite a la vez, considerar propuestas para modificar lo que no está funcionando, que incluyen a todos los componentes involucrados y monitorear los efectos que estos cambios producen en el sistema.<sup>20</sup>

### **Dynaxity y Dynaxibility – Capacidad de aprendizaje continuo**

Otra forma de responder al entorno de este tercer milenio es recurriendo a los conceptos de dynaxity y dynaxibility. Dynaxity se refiere a un concepto creado por H. Reickmann que surgió de la fusión de las palabras dynamics (dinámica) y complexity (complejidad) y hace referencia precisamente a los dinámicos y complejos cambios que se dan en la sociedad de hoy, los cuales van en aumento.<sup>21</sup>

“La drástica disminución de la capacidad de predecir, planificar y controlar los desarrollos a nivel del entorno global y de la organización que esto trae como consecuencia, coloca a las “pirámides organizacionales” con sus jerarquías centralizadas en una situación muy riesgosa. Solamente organizaciones abiertas al aprendizaje podrán enfrentarse exitosamente al fenómeno de la “dinaxity”.<sup>22</sup>

“Este concepto, explica (Reickmann), describe el potencial de resistir altos grados de dynaxity y de desplegar resiliencia, permitiendo a las organizaciones evitar una peligrosa brecha que amenaza su sobrevivencia, consistente en que la dynaxity aumenta más rápido que su aprendizaje y desarrollo. Una organización, agrega (Reickmann), ha de disponer de capacidades personales (mentales, espirituales y de carácter), sico-sociales, organizacionales y físico-técnicas para estar preparado frente a un alto grado de dynaxity; incluso para estar en condiciones de trabajar ésta de forma creativa y `placentera´...”<sup>23</sup>

---

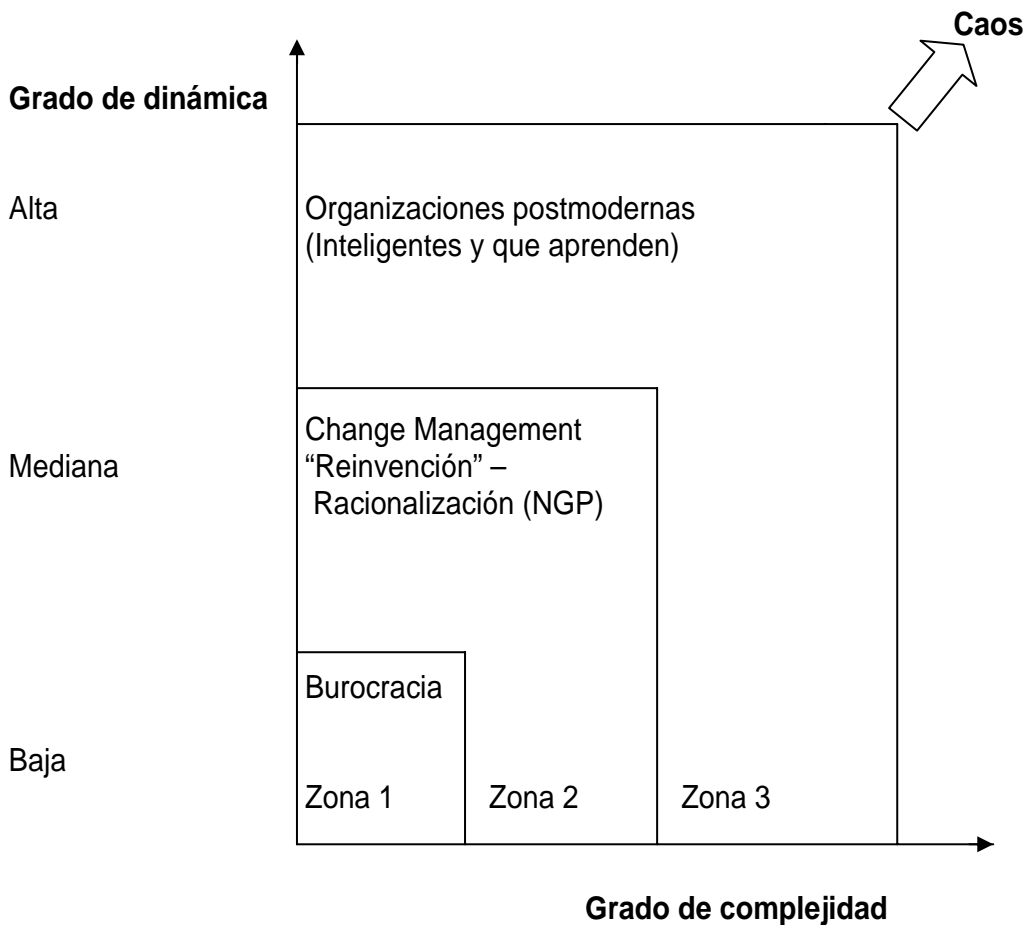
<sup>20</sup> Fremerey, M. Op. cit. p. 22

<sup>21</sup> Reickmann, H.: Managen und fuehren am Rande des 3. Jahrtausends, Peter Lang, Frankfurt am Mai, 2000, pág. 3. Citado por Friedmann R. Op cit. p. 25

<sup>22</sup> Friedmann R.: Op. cit. p. 26

<sup>23</sup> Ibid. p. 26

## Dynaxity y sus zonas<sup>24</sup>



Entre las características de la Zona 3 están:

- Una gran cantidad de actores fluctuantes
- Creciente competencia
- Alto grado de networking
- La inestabilidad / radicalidad / riesgo, rapidez y discontinuidad
- Horizontes cortos de planificación / menor predictibilidad
- Simultaneidad de realidades diferentes
- Paradojas, conflictos, desequilibrios (económicos, sociales)
- Riqueza de oportunidades, ofertas tecnológicas eficaces e inteligentes
- Movilidad, pluralismo de ideas y de valores
- Ultracambio

Una organización que permanezca en la zona 2 tendrá consecuencias mortales. Solamente sobrevivirán las organizaciones que estén preparadas para la zona 3, es decir, para grados de alta complejidad y dinámicas y que inteligentemente aprendan. Para esto es necesario “desarrollar nuevas habilidades de gestión, especialmente para aceptar la dinámica, complejidad (dynaxity); permitir y equilibrar contradicciones y paradojas, ejercer el pensar y actuar sistémico; practicar la meta-gestión: conducir silenciosamente como “autoridad sirviente” (autoorganización); emplear y aprovechar el trabajo en equipo (grupos de high-dynaxibility)”<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Rieckmann, H.: Op. Cit, p. 27. Citado por Friedmann R. Op cit

<sup>25</sup> Friedmann, R.: Op. cit. p.28

## Algunas precauciones con respecto al cambio

Siendo el cambio un asunto crucial y vital para la universidad, vale la pena repasar brevemente algunas consideraciones que hemos de tener con respecto a él.

Por lo general, en la universidad se vive pensando en diferentes formas de hacer las cosas y se proponen continuamente nuevas alternativas, sin embargo, el cambio sustancial, profundo, es poco. Las universidades a lo largo de los años han experimentado cambios estructurales o de procesos que no han cambiado realmente su estabilidad organizacional<sup>26</sup>

Desde la perspectiva sistémica, se trata de cambios de primer orden, es decir, cambios superficiales, menores, que mantienen el status quo y producen continuidad. Los cambios de segundo orden, sin embargo, modifican las reglas del sistema y causan discontinuidad.

Un ejemplo clarifica estos conceptos: pensemos en una reforma curricular. Cambios de primer orden implican que a pesar de que se ha elaborado o reconfigurado un nuevo currículo, la gente sigue pensando y actuando exactamente igual como lo hacía antes, sin que el cambio le represente ninguna influencia; es decir tenemos una nueva acomodación de los mismos "viejos" sujetos, que siguen manteniendo su perspectiva individual. En un cambio de segundo orden, sin embargo, veríamos un pensamiento que va más allá de tales sujetos individuales, sujetos que ahora mantienen una visión más abarcadora de su rol y su quehacer en esa modificación, e implica y se da cuenta que requiere de nuevas competencias para implementar la reforma y se manejan con unas perspectivas holísticas o interdisciplinarias, que supera o deja atrás la postura individualista.

Pero estos cambios no son fáciles y generan una enorme resistencia frecuentemente. Producto de esto resultan expresiones públicas satíricas como esta "Es más fácil mover un cementerio que cambiar una universidad"<sup>27</sup> También hay que reconocer que existen razones por la cual los miembros del personal universitario se resisten al cambio, principalmente los profesores / as, sin embargo, vamos a tratar directamente en los aspectos a considerar para manejar mejor la resistencia.

La resistencia desde dos perspectivas:<sup>28</sup>

La de los destinatarios de la resistencia	La de los que se resisten
Se sienten vulnerados o limitados y reaccionan con enfado y falta de comprensión	Entienden la resistencia como una reacción que los protege de ser heridos y que les lleva a hacer cosas que no son las mejores para su interés y hasta a desafiar demasiado.

<sup>26</sup> Fremerey, M. Resistencia al cambio en la educación superior: ¿amenaza u oportunidad? Universidad de Kassel, 2005

<sup>27</sup> Lucas, Ann F. (2000) A Teamwork Approach to Change in the Academic Department. In Ann F. Lucas et al. (eds): Leading Academic Change, San Francisco. 7 – 32. Citado por Fremerey, M. (2005) Op. Cit.

<sup>28</sup> Fremerey, M. (2005) Op. cit. Las ideas acerca de la resistencia planteadas a continuación han sido tomadas del artículo del Dr. Fremerey.

Sin embargo, estas dos caras tristes de una misma moneda pudiéramos verlas como una ventaja organizacional si reconocemos que:

1. La resistencia refleja compromiso: Esto significa que los que se resisten están comprometidos activamente a defender su posición, significa que tienen una postura, que no son indiferentes.
2. Habría que reconocer que la resistencia provee nueva información: permite atender a las perspectivas que presentan los que se resisten y permite considerar algunos aspectos que no se habían considerado antes.

Esto no significa que cualquier resistencia tiene que ser valorada como una fuerza organizacional positiva. Existen formas de resistencia con rasgos cuasi-patológicos, con intenciones y consecuencias principal y claramente destructivas.

El análisis de la resistencia podrá determinar que se trata de una barrera que obstaculiza el cambio y habrá que romperla, sin embargo, esto se hará luego de que las razones y los motivos hayan sido cuestionados y analizados y que se hayan considerado los beneficios potenciales para la organización.

Existen algunas formas de confrontar sanamente la resistencia, las cuales sólo enunciaremos, para dar cabida mejor a las formas de liberar las resistencias.

- Romper suavemente la resistencia. Poniendo un ultimátum, por ejemplo.
- Minimizar la resistencia
- Evadir la resistencia

Pero aún mejor es poder liberar o disminuir la resistencia, para ello se sugiere:

- Integración y participación
- Desarrollar una visión compartida
- Dejar emerger la resistencia
  - Reconocer la resistencia
  - Explorar las razones de la resistencia
  - Explorar los beneficios potenciales de la resistencia

- Integración y participación

Se refiere a la inclusión de cada persona que esté involucrada en el proceso de discusión y planificación.

- Desarrollar una visión compartida

En este aspecto es fundamental el entendimiento claro y sobretodo común del "estado futuro". La visión compartida es esencial para salir del estado actual y proveer una sensación de seguridad, acompañada por perseverancia y determinación durante el difícil estado de transición hacia el estado futuro.

- Dejar emerger a la resistencia

Se refiere a hacer explícita y comunicable la resistencia. Si se percibe pero no se enfrenta, la resistencia no tendrá dirección, ni control por lo que no se podrá utilizar a favor de la organización. Hacer esto requiere coraje y confianza en si mismo/a y se realiza a través de los siguientes tres pasos:

- Reconocer la resistencia

Si el propósito es dejarla emerger, lo siguiente es reconocerla, es decir, enviar el mensaje de que los argumentos de los que se resisten no están siendo rechazados sino tomados en serio, aún cuando al final no sean completamente aceptados.

- Explorar las razones para la resistencia

La idea en este punto sería buscar de forma activa las razones y motivos que tienen los que se resisten. Esto fortifica el reconocimiento y da pie para que se inicie el proceso de aprendizaje organizacional.

- Explorar los beneficios potenciales de la resistencia

En este punto está en todo su apogeo el aprendizaje organizacional. Lo que se busca no es la convergencia entre los promotores del cambio y los que se resisten, sino en la apertura y en la sinceridad del discurso con la que se tratan los asuntos a decidir. Al final los argumentos de quienes resisten pueden ser aceptados total o parcialmente o rechazados.

“En la mayoría de los casos los agentes del cambio en el sistema universitario tienen una posición minoritaria. Sobrevivir ante semejante superioridad cuantitativa no es fácil. Es necesario considerar que “las propuestas de cambio necesitan cierta cantidad de paciencia y perseverancia”<sup>29</sup>

### **Desafíos de la universidad frente a su futuro**

Al concluir esta presentación quisiera presentar algunos de los desafíos, que de acuerdo a lo planteado, tendrá la universidad de cara al futuro, pensando en que ellos pueden ser pequeños pasos que se pudieran comenzar a dar en este año 2006.

**Para que la universidad en nuestro contexto más cercano, se convierta en una más efectiva organización que aprende, quisiera resumir los siguientes puntos.**

#### **Definición clara de los objetivos**

Para ello, es necesario definir la posición de la universidad frente a los dramáticos y rápidos cambios que se están dando en el mundo. El pensar que la universidad se está adaptando a ellos poco a poco, no nos ayuda mucho. Sin embargo, hacer un alto en el camino, revisar lo que tenemos y con lo que nos queremos quedar y así definir los objetivos lo más claramente posible y planificar de acuerdo a ellos es el paso inicial más importante.

#### **Participación de todos**

La definición de esos objetivos ha de planificarse con la participación de todas las personas o grupos involucrados con la universidad. Es importante que esos objetivos surjan desde cada una de las instancias académicas y administrativas

---

<sup>29</sup> Fremerey, M. (2005) Op. cit.

de tal forma que ellos se articulen con la esencia de su misión y visión particular, la que a su vez se alinearán con la de la universidad en su totalidad.

### **Elementos de apoyo**

En este punto considero importante, dado nuestro contexto local, considerar muy particularmente aquellos elementos y procesos que apoyan el logro de los objetivos propuestos. Muchas veces aspiramos a los más altos estándares en la planificación, sin embargo, no tomamos en cuenta que para cumplirlos se requiere de un sinnúmero de elementos de apoyo, que por muy triviales que parezcan, de no contar con ellos, se dificulta o impide el logro de los objetivos. Dada la seriedad con la que se tendría que asumir el reto es importante explicitar detalles como estos que afectan directamente los resultados.

### **Instrumentos y procedimientos de evaluación**

Es necesario desarrollar los instrumentos y procedimientos a través de los cuales se evaluará el cumplimiento de los objetivos. Esta evaluación será de gran importancia para perfeccionar todo el proceso. Sobre todo si la misma es un medio a través del cual se recibe e intercambia información y conocimiento que va enriqueciendo su capacidad de aprender.

### **Modelo de aprendizaje en todo momento y lugar**

La exigencia de ser modelo de aprendizaje, recae sobre cada uno de los miembros que componen la comunidad universitaria. Esto nos lleva a considerar que cada uno ha de entrar en la dinámica de revisar sus procesos y de evaluar cómo los logran, ya que todos los que tengan contacto con él serán como un espejo en el que deberá salir la imagen completa de la calidad de la universidad con la que todos estamos comprometidos.

### **Liderazgo**

“Promocionamos aprendizaje continuo y para toda la vida para otros, reconociendo que nuevas necesidades de aprendizaje vienen con las responsabilidades cambiantes de la vida. Para atender esta crítica necesidad en la educación superior, debemos dedicarle más atención y dedicación a los asuntos de liderazgo en la academia; se puede comenzar aplicando la misma filosofía de educación continuada al desarrollo del liderazgo para los grupos internos”,<sup>30</sup> es decir necesitamos planificar un continuo desarrollo de las habilidades de liderazgo para los distintos miembros de la comunidad universitaria.

### **Colaboración, intercambio, comunidad**

Siendo fieles a la universalidad de la universidad, hemos de construir nuestro quehacer sobre la base de la colaboración y el intercambio; reconociendo la riqueza desde las diferencias propias.

Muchas veces (más de lo deseado) reproducimos en la universidad patrones de relaciones elegidos de acuerdo a las preferencias personales (iguales a mi, los que piensan igual que yo, los que tienen el mismo nivel que yo, los que son de mi área...) haciendo de la

---

<sup>30</sup> Brent R. Pursuing excellence in Higher Education. Eight fundamental Challenges. San Francisco: Jossey – Bass, 2004. p.23

universidad un techo que alberga a muchos pequeños mundos no-interrelacionados entre sí.

La universidad tendría que definir claramente las formas en las que desea que se interrelacione su mundo interno, pluralista y multidisciplinar, si aspira a enfrentarse con éxito a un mundo pluralista y multiopcional.

La universidad y su diversidad, es una muestra, accesible y manejable del contexto mundial más amplio en el que nos desenvolvemos, tenemos en nuestro propio ambiente la oportunidad de practicar y ganar experticia en él para luego lanzarnos en la tarea de propiciar y colaborar en la consecución de un mundo más justo, equitativo, tolerante y humanista.

Muchas gracias.