

Identificación de obstáculos para el cambio en la universidad y los papeles del asesor: el dilema entre el entrevistador y el socio colaborador

Oscar Soria Nicastro
Bertha Garibay Bagnis

Antecedentes del estudio

Como parte de su proceso de modernización, las autoridades de una universidad autónoma, decidieron provocar cambios sustanciales en su organización, estructura y funcionesⁱ. A fin de tomar decisiones sobre la base de información confiable se acordó realizar una serie de estudios (1995), que fueron apoyados por la SESIC-FOMESⁱⁱ. Uno de los estudios consistió en identificar los obstáculos que el proceso de cambio iba a encontrar, a la hora de transitar de un plan a la acción (1996). Este informe de investigación describe ese estudio y elabora en los dilemas del agente de cambio externo (consultor – asesor) al entrar en contacto con las culturas organizativas (Geertz, 1973; Bergquist, 1992; Deal, 1993)ⁱⁱⁱ, los estilos de liderazgo dominantes (Stop, 1994; Martínez y Dávila, 1998; Levy, 1998)^{iv}, y los factores políticos externos que condicionan el proceso de cambio mismo. El contexto histórico - territorial regional, fue una de las claves hermeneúicas, que con el avance del estudio facilitó la comprensión de culturas y estilos.

El estudio de referencia se enmarca en el dilema que propone Bennis (1965)^v acerca de las ocho aproximaciones o modelos de la utilización del conocimiento para provocar el cambio. Estos dilemas van desde la exposición y propagación, en la que el asesor externo “vende una idea”, hasta la investigación – acción, definida por K. Lewin^{vi}, en la que el asesor

externo asume la solución del problema del ‘cliente’, con la reversibilidad de roles, de investigador en cliente y de ‘cliente’ en investigador.

El estudio es de tipo cualitativo (Glasser, 1967; Marshall & Rossman, 1989)^{vii}, del tipo de los estudios de casos (Patton, 1990)^{viii} que se encuentra en las mayores tradiciones académicas de investigación educativa de tipo cualitativa (Lancy, 1993)^{ix}. Se enmarca dentro del paradigma no – positivista de raíz fenomenológica (Husserl, 1913)^x, interaccionista y gestaltiana. El estudio tuvo originalmente un propósito operativo, más que de ejercicio académico de laboratorio, por sus consecuencias, aunque las lecciones que se comparten se ubican en el contexto de “grounded theory” (Strauss y Corbin, op. Cit. 1990), en la tradición iniciada por Glaser (1967), esencial en la investigación cualitativa en educación. Asimismo colateralmente, arroja luz sobre el tránsito de la teoría del cambio a la práctica, de las venturas y desventuras del asesor externo como agente de cambio, en un momento de transición y cuestionamiento de paradigmas dominantes.

Objetivos

1. Planear el impacto del cambio, esto es, adelantarse a las fuerzas de oposición, para neutralizarlas o cambiar su dirección de manera favorable al cambio.

2. Identificar las fortalezas y debilidades de la Institución percibidas por la comunidad universitaria.
3. Generar un proceso paulatino de involucramiento de la comunidad académica en el proceso de cambio, para desarrollar actitudes positivas hacia el logro de las metas institucionales.
4. Priorizar las acciones a seguir en la institucionalización del cambio organizacional.
5. Establecer conexiones entre las metas y las fuerzas y recursos de la Institución

Los papeles del agente de cambio externo

Según Lippit (1973)^{x1} una de las fases del proceso de cambio consiste en seleccionar un papel apropiado para el agente de cambio externo, que llamamos asesor – consultor. En ese sentido el marco de referencia los dilemas fueron escoger entre una asesoría – directiva o no – directiva, entre permanecer estático en una de las ocho posiciones del agente de cambio (Lippit y Nadler, 1967) o moverse sobre el continuum acorde a las situaciones del contexto. Las decisiones adoptadas al inicio del estudio, respecto a las cinco dimensiones de los enfoques de observación (Patton, 1980) fueron las siguientes:

- (a) Respecto al papel del observador externo, se prefirió la observación como uno de fuera, a fin de garantizar objetividad en los resultados y confianza en los entrevistados. De entrevistador y observador no – participante, el tránsito hacia la observación participativa, fue determinada por factores externos y del contexto, en las que el agente de cambio externo no puede permanecer neutral, y debe tomar la decisión de tomar bando.
- (b) Respecto a la descripción del papel de evaluar hacia los demás, las observaciones fueron abiertas: todo el personal y los participantes sabían que se realizaba una observación sistemática y sabían quienes eran los observadores.
- (c) Respecto a la descripción del propósito de la evaluación hacia otros se decidió que la explicación debía ser total y real.

- (d) Las observaciones en forma de entrevistas estructuradas fueron únicas, individuales y anónimas, pero generaron múltiples observaciones informales a lo largo de un año.
- (e) Respecto a los focos de la observación se mantuvo una visión holística de la institución, de todos los elementos involucrados (organización, estructura, planes y programas, personal, alumnos, procedimientos, finanzas, administración, funciones sustantivas, etc.).

Metodología

El estudio consistió en una observación directa en forma de una encuesta, mediante entrevistas estructuradas, en las que se garantizó por un lado que todas sus ideas serían tomadas en cuenta, y por otro lado el anonimato. Se garantizó a los entrevistados que sus identidades se mantendrían dentro del campo del secreto profesional, a fin de asegurar una mayor libertad para expresar sus opiniones y críticas durante el tiempo de la entrevista, que duró en promedio 30 minutos. Este secreto se mantuvo a raja tabla y las autoridades nunca insinuaron sugerencias para violar este principio.

Muestra por sectores de la comunidad universitaria

Los encuestados fueron seleccionados por muestreo aleatorio por racimos, a excepción de los líderes académicos y administrativos, los de las organizaciones estudiantiles y del sindicato de trabajadores, quienes fueron seleccionados expresamente por su posición. Se buscó que todos los estamentos de la comunidad universitaria estuviesen representados de manera proporcional y se procuró entrevistas a estudiantes de manera aleatoria paseando por el recinto. Los estamentos auscultados fueron: autoridades universitarias, profesores, estudiantes, miembros de los mandos medios y personal técnico, secretarial y de mantenimiento. Por género, el 60.2% de la muestra fueron hombres.

Si tomamos en cuenta las dos grandes tareas en que se divide su vida cotidiana la Universidad, la administración representa un 15% de la muestra; la academia y sus funciones sustantivas (facultades,

escuelas, centros, profesores y estudiantes), el 68%, los servicios de apoyo académico, el 45%, y otros el 1.1%.

Por edades el grupo de hasta 30 años representa el 47.7% de la muestra; el grupo de edad 31 a 40 años, el 31.8%; el 41 a 50 años, el 14.8%, y el de 51 o más, el 5.7%. Este dato habla de la juventud de la población, especialmente de profesores y mandos medios, de quienes se asume tienen poca experiencia, y señala la falta de docentes veteranos, con grados académicos superiores a la licenciatura. (A la fecha de estudio, sólo 14 profesores tenían maestría). El promedio de edad de los funcionarios encuestados es de 41.3 años, el de los profesores es de 28.9, y el de los estudiantes de 22.6.

Por categorías, los funcionarios o personal directivo, tanto administrativo como académico, representan el 43.2% de la muestra, los profesores el 36.3% y los estudiantes el 20.5%. Se generó un listado de informantes integrada por: (1) el liderazgo universitario, (2) una selección aleatoria de funcionarios y mandos medios, (3) una muestra aleatoria de personal de apoyo, (4) una muestra aleatoria de estudiantes.

En el proceso encontramos posiciones contradictorias: (1) entre los seleccionados a ser entrevistados hubo reacios, que accedieron sólo por orden del rector, (2) entre los no-seleccionados había la percepción opuesta de estar 'fuera' y de 'querer estar dentro'. En realidad estas aproximaciones informales a los entrevistadores externos, en la forma de embajadas informales, tenían como propósito ganar información acerca de quienes eran y que hacían. Una vez ganada la información uno podía estar seguro que esa información 'confidencial' sería conocida inmediatamente por todos los interesados. Este mecanismo de comunicación informal, sumamente efectivo, se convirtió en una forma de diseminación de ideas y de contrataque contra los rumores y distorsiones que cada grupo interesado volcaba a ese canal informal.

El proceso reveló una catarsis colectiva, debido a las singularidades del contexto cultural insular, al dominio consecuente de la cultura oral del

rumor por encima de la evidencia, y al crecimiento vertiginoso en pocos años que generó cuellos de botella en la información vertical y horizontal.

Cuestionario para la entrevista estructurada

El instrumento para la entrevista estructurada, fue de cuestionario para guiar la entrevista, preguntar a todos lo mismo y aclarar dudas a lo largo de todo el proceso, tomar notas y tener un punto de referencia para regresar al tema, en el caso, bastante frecuente, de discreciones sistemáticas de cuestiones personales, que el entrevistador no podían reprimirse.

El cuestionario estuvo integrado por cinco sesiones, en las que el entrevistador registraba las respuestas, comentarios, explicaciones y evidencias que aportaba cada entrevistado:

- El primero se refería a los datos descriptivos del encuestado (nombre, puesto, área de trabajo, antigüedad en la institución, edad y sexo. (ítemes 1 – 7).
- El segundo contenía ítemes , cuya respuesta estaba orientada a identificar debilidades, logros y fortalezas de la Universidad, y luego a fundamentar sus opiniones con datos precisos (ítemes 8 – 12).
- El tercero le pedía proposiciones concretas para elevar la calidad de las tareas sustantivas de la Universidad (ítemes 14 y 15).
- Cuando un apartado para que el encuestado expresase abiertamente sus comentarios, pudiéndose referir tanto al estudio en sí como a cualquier otro aspecto que desease incluir (ítem 16).
- Finalmente, en un apartado se registraron observaciones adicionales del encuestador, en las que resumía sus percepciones de la entrevista, del contenido de las intervenciones del entrevistado y de su discurso (ítem 17).

Procesamiento de la información

Tabulación de datos

La captura de datos ocupó tres meses, el procesamiento y tabulación de los datos un mes, y la primer redacción otro mes adicional.

Una tarea delicada fue organizar la información recabada y registrada por los investigadores, pues se entrevistaron formalmente ochenta y ocho personas, quienes generaron unas 800 unidades de información, se generaron diez categorías de análisis, extraídas de la naturaleza misma de las unidades de información capturadas. A partir del orden cronológico de la realización de las entrevistas, las cuales se ordenaron por estamentos y por la disponibilidad de las personas. De ahí el orden lógico en que se presentan en este estudio.

Se diseñó una matriz para concentrar la información, conteniendo en columnas las respuestas según las categorías que iban apareciendo, conteniendo las consideradas como debilidades en la parte superior, y las fortalezas en la inferior. Cada unidad de información fue identificada por su estamento de origen.

Cabe señalar que existieron algunas unidades de información, que fueron aportadas señalados como debilidades y al mismo tiempo como fortalezas, ya sea por ellos mismos o por otro entrevistado, según el estamento de procedencia.

Como ejemplo podemos citar las oportunidades de capacitación de recursos humanos, que fueron repetidamente mencionadas a la vez como una gran fortaleza de la institución, al mismo tiempo que como una debilidad, por no considerarlas suficientes.

Cuestión de vaso medio lleno o medio vacío. Para los funcionarios era evidente que en cuatro años la institución había logrado lo que nunca antes, en términos del enfoque de institucional – building, pero para los receptores de los beneficios de la capacitación, más interesados en su desarrollo personal, no eran suficientes.

Respecto a las visiones de futuro a largo plazo de la institución y de sus integrantes, era inversamente proporcional al lugar que ocupaban en la pirámide organizacional, más alto, más lejos al grado académico alcanzado, más alto más lejos.

Los registros de las unidades de información por categorías de análisis, permitió establecer

frecuencias de opiniones, en las que se consideraron tanto los consensos grupales, como los disensos, para garantizar una mayor frescura en los insumos y evitar los consensos especiosos de las redes de los círculos de poder e interés. Finalmente se realizó una labor de síntesis, en la que se presentaron todas las opiniones expresadas durante las entrevistas.

Categorías de Análisis

Para procesar e interpretar la información, se construyeron 10 categorías de análisis:

1. Estructura: Todo lo relacionado con las bases y fundamentos en vigencia (carta orgánica, reglamentos, puestos, contrato colectivo, expectativas).
2. Metas, visión y misión. Hacia donde debe dirigirse la universidad en el futuro.
3. Actitudes y conductas hacia el cambio, cultura organizacional, estilos de liderazgo predominantes.
4. Recursos humanos: selección, inducción, capacitación, desarrollo, evaluación y estímulos al desempeño.
5. Comunicación organizacional: escrita y oral, formal e informal, no verbal, rumor.
6. Administración: funcionamiento, delimitación de responsabilidades, burocracia, sistemas y procedimientos de trabajo.
7. Academia: planes y programas de estudio, oferta de opciones educativas, calidad de la educación, modelos educativos, nivel académico de la planta docente, estrategias educativas, prácticas profesionales y servicio social, recursos didácticos y de información, actividades para curriculares y deportivas.
8. Finanzas: fuentes de financiamiento, presupuesto, salarios y prestaciones, planta física y equipo.
9. Otras funciones sustantivas (además de la docencia, que se consideró en un apartado especial): investigación, vinculación con la empresa y organismos gubernamentales, servicio a la comunidad, difusión de la cultura y extensión universitaria.

10. Tiempo: (o falta de) para la planeación estratégica y operativa, oportunidad en el cumplimiento de las tareas, capacidad de prevenir y responder a las demandas del entorno. Esta categoría de análisis resulta ser uno de los ejes decisivos en los procesos de cambio sustancial, por razones del contexto cultural y al tiempo político que es la variable independiente decisiva para la institucionalización del cambio. En lo que se refiere a la dosificación de los cambios, al gradualismo escogido, fue considerado deseable frente al cambio terremoto administrativo, de arriba – abajo altamente indeseable.

Algunos resultados del estudio^{xii}

1. Coexisten varias culturas hacia adentro de la organización con predominio de Palas Atenea (tareas) entre los académicos, Apolo (burocracias) entre los administradores, Zeus (club de amigos) en la cúspide de la pirámide y Dionisios (individualistas) incrustados y dispersos. Las culturas aparecen por estratos, pero también la pirámide tiende a reproducirse en unidades menores. Las culturas condicionan desempeños.
2. El estilo de liderazgo unipersonal de acuerdo al ciclo organizacional pasó de bárbaro al conquistador y explorador, y se mueve hacia el líder sinérgico. Coexisten en diversos estratos y nichos administradores, burócratas y tlatoanis (mandarines) (Miller, 1989).
3. Las alianzas naturales se dan entre las coincidencias del liderazgo unipersonal sinérgico, con el profesorado y los estudiantes que ven con simpatía el proceso de cambio, que implica mejoramiento y ascensos, pero inercia obstructiva de los burócratas y oposición abierta de los tlatoanis.
4. El asesor externo debe finalmente tomar partido, porque la dinámica no permite neutralidades, pasando de mero observador a estadio de compromiso con la institución.
5. La dimensión temporal del proceso de cambio y el tiempo (ritmo, velocidad) está determinado por factores externos e internos.
6. La correlación de fuerzas entre las fuerzas restrictivas (negativas) y las directivas (propositivas) es directamente proporcional favorable a éstas últimas en la medida que el liderazgo unipersonal asumen el apoyo al proceso iniciado.
7. Un proceso de cambio de actitudes que implica todo cambio de cultura (de Apolo a Palas Atenea) excede un período de cuatro años, para que los cambios sean profundos e institucionalizados.
8. El proceso de cambio debe tomar en cuenta el contexto histórico regional, las élites de poder involucradas y hacia fuera de la universidad la correlación entre restrictivas y propositivas.
9. La capacitación y desarrollo de recursos humanos para el proceso de cambio, es un insumo adicional para facilitar el proceso, pero está limitado por el sistema de selección previa, el tipo de capacitación a recibir y los espacios que se generen a favor del proceso de cambio.
10. El proceso de cambio debe pasar la prueba de la transición de rector a rector para garantizar su institucionalización, pues las organizaciones tienden a volver a su estado anterior si se pierde el ritmo de cambio o se detiene.

ⁱ El proceso de cambio en la Universidad Autónoma del Carmen, se inicia en 1992, con la estabilización de su vida institucional. El proceso de cambio institucional como PIDE prospectivo fue bautizado como Faro U-2010, por el faro de Atalaya, símbolo de la Isla del Carmen, y por la luz en la noche que marca una ruta al navegante.

ⁱⁱ FOMES 95, ejercido en 1996. Entre los estudios cabe destacar uno de seguimiento de egresados, un estudio prospectivo Délfico. Todos con el propósito de generar información confiable, veraz y oportuna para la toma de decisiones y la formulación de políticas. Estos estudios y su utilización gradual marca el proceso de tránsito de la cultura del pálpito y la opinión propia del dominio de Zeus, del club de amigos, a una cultura de tareas, Palas Atenea o Minerva, propia de las comunidades académicas.

ⁱⁱⁱ Ver Geertz, Clifford. *The interpretation of Cultures*. N.Y. Basic Books 1973. Bergquist, William H., *The Four cultures of the Academy. Insights and Strategies for improving Leadership in Collegiate Organizations*. Josey Bass. 1992.; Deal, Terrence E. And Kent D. Peterson. *The Principal's Role in Shaping School Culture*, Washington DC, OERI, 1990. ED325 914. El en foque de Charles Handy en su clásico "Los Dioses de la Administración", mantiene su capacidad hermenéutica insuperable al paso de los años (Trillas, México, 1983). Cultura organizacional significa aquí: estilos de influir y cambiar y estilos de motivar y recompensar. Es bastante más que la simbología externa, los rituales, la parafernalia propia del estudio naturalista de la etología humana (K. Lorenz).

^{iv} Stolp, Stephen. Liderazgo para las cultura escolar. ERIC Digest 91 junio 1994. Ver la crítica de Daniel Levy sobre la marginalidad que se le otorga al tema en la reforma de la educación superior en su *El Liderazgo institucional y su papel en la reforma de la educación superior RMIE – COMIE*, pp. 205-221 y la laguna identificada también por Martínez y Dávila en su artículo 'Preguntas y Respuestas sobre un espacio vacío de investigación: El estudio de la cultura en instituciones educativas' . RMIE 3, 6 (1998): 203 - 219

^v Warren Bennis. *Theory and Method in Applying Behavioral Sciencie to Planned Organizational Change*. In: J. Of Applied Research on Human Behavior 1, 4, (1965): 344-345.

^{vi} Ver en Kurt Lewin su Force Field Analysis, para identificar la correlación de fuerzas hacia adentro de la organización en proceso de cambio, tanto actual, como futura después de pasar por un período de inestabilidad y confusión controlables. Este enfoque hoy se ha divulgado como reingeniería organizacional.

^{vii} Ver por ejemplo para la discusión de aspectos teóricos Glaser y Strauss en su *Discovery of Grounded Theory* (1967) o bien Marshall y Rossman en *Designing Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*. Sage (1989).

^{viii} M. Q. Patton. *Qualitative evaluation methods*. Sage (1980).

^{ix} D. F: Lancy. *Qualitative Research en Education. An introduction to major traditions*. Logman 1993.

^x E. Husserl. *Ideas: General Introduction to Pure Phenomenology*. NY Mc Millan 1993. Hay varias ediciones en español.

^{xi} Gordon L. Lippit. *Visualizing Change. Model building and the change process*. NTL 1993.

^{xii} Las diez categorías sirvieron para integrar 32 propuestas de acción, construidas a partir de la convergencia de todos los estudios realizados y de la experiencia informal de los asesores desde su arribo al sitio. Técnicamente la intervención cesa en el momento de entregar los resultados a la Rectoría y al Consejo Universitario (febrero de 1997), pero se inicia otra etapa de discusión en la que afloraran las fuerzas reales latentes a favor y en contra del cambio, en todos los niveles.