

Año 26 No. 93
Enero-Marzo, 2021



Año 26 No. 93

Enero-Marzo, 2021



ANIVERSARIO

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES



Gestión del cambio en organizaciones educativas pospandemia

Guevara Gómez, Hilda Elizabeth*
Huarachi Quintanilla, Luis Alberto**
Lozano Zanelly, Glenn Alberto***
Vértiz Osore, Jacinto Joaquín****

Resumen

Las organizaciones están en constantes procesos de cambios y transformaciones producto de las dinámicas del entorno en el cual se encuentran. El confinamiento obligatorio en casi todo el mundo ha provocado que las organizaciones de distintos sectores se encuentren ante nuevos retos y desafíos que deben superar para mantener su competitividad. Tal es el caso de las organizaciones educativas, las cuáles se vieron obligadas a cerrar sus puertas alrededor del mundo. El objetivo del trabajo es describir aspectos clave en la gestión del cambio en las organizaciones educativas pospandemia, realizando una revisión de carácter teórico-documental, se halla que las mismas se enfrentan a transformaciones que abarcan las áreas de gestión de conocimiento, la gestión académica e investigativa, la gestión financiera y administrativa, la gestión de la comunidad y la gestión directiva. Se concluye que para afrontar estos escenarios deben contar con liderazgos innovadores capaces de planificar estrategias capaces de involucrar activamente a los miembros de su comunidad en la elaboración de respuestas innovadoras propias de las organizaciones inteligentes.

Palabras clave: gestión del cambio; organizaciones educativas; pandemia.

Recibido: 20.06.20 **Aceptado:** 15.10.20

* Doctora Educación, Magister en Salud Pública, Licenciada en Obstetricia. Filiación: Universidad Privada José Carlos Mariátegui. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4636-2472>. Correo: email: gilgomez1960@gmail.com.

** Doctor en Salud Pública, Médico Cirujano, Especialista en Pediatría. Filiación: Departamento de Medicina Social y de la Conducta de la Facultad de Medicina Hipólito Unanue Universidad Nacional Federico Villarreal. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8848-4895>. Correo: lhuarachiq@gmail.com

*** Doctor en Medicina, Doctor en Educación, Médico Cirujano. Filiación: Universidad Nacional Federico Villarreal EUPG. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7866-5243>. Correo: glozano@unfv.edu.pe

**** Doctor en Ciencias Ambientales y Energías Renovables. Filiación: Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2774-1207>. Correo: jvertiz@untels.edu.pe

Change management in post-pandemic educational organizations

Abstract

Organizations are in constant processes of change and transformation as a result of the dynamics of the environment in which they find themselves. Mandatory confinement in almost the entire world has caused organizations from different sectors to find themselves facing new challenges and challenges that they must overcome in order to remain competitive. Such is the case of educational organizations, which were forced to close their doors around the world. The objective of the work is to describe key aspects in the management of change in post-pandemic educational organizations, carrying out a review of a theoretical-documentary nature, it is found that they face transformations that cover the areas of knowledge management, academic management and investigative, financial and administrative management, community management and directive management. It is concluded that in order to face these scenarios, they must have innovative leaders capable of planning strategies capable of actively involving the members of their community in the elaboration of innovative responses typical of intelligent organizations.

Keywords: change management; educational organizations; pandemic.

1. Introducción

El dinamismo y la mutabilidad del entorno es algo que históricamente se ha indagado en las distintas ramas del quehacer profesional y académico de las ciencias sociales. Han sido muchos los cambios que durante las últimas décadas han ocurrido a nivel mundial, éstos elevan el nivel de incertidumbre y la competencia de los mercados.

Las transformaciones exigen nuevas posturas organizacionales con el objetivo de permitirse la adaptación en medio de los entornos rápidamente cambiantes. Toda señal de cambio, trae consigo resistencia y temor por parte de algunos sectores, a pesar de esto, las

organizaciones que pretenden sobrevivir no pueden permitirse rigidez.

Históricamente, las organizaciones incorporan nuevos métodos y nuevas tecnologías que permiten facilitar el trabajo, produciendo cambios en la cultura organizacional y el desempeño laboral (Martínez-Bustos et al, 2018). La globalización y nuevas tecnologías invitan a las organizaciones a generar procesos de cambio constantes con el objetivo de hacer frente a las transformaciones constantes del entorno. En el caso de las organizaciones educativas, los procesos de cambio en su gestión posibilitan la sostenibilidad de los procesos educativos en ciertas comunidades.

La adopción de nuevos procedimientos y métodos de trabajo por parte de los colaboradores es muchas veces difícil de conseguir, por ello, se han elaborado una serie de modelos que permiten transitar la gestión del cambio de forma planificada.

La declaración de pandemia por la expansión del virus COVID-19 realizada por la Organización Mundial de la Salud en marzo del año 2020, condujo al mundo hacia nuevas formas de funcionamiento. La imposición por parte de los Estados y gobiernos de confinamientos generalizados en casi todo el planeta condujo a nuevas formas de convivencia bajo normas socialmente restrictivas, destacando entre estas, la necesidad de distanciamiento social.

Este escenario representó el cierre de espacios de confluencia pública, restringiendo las actividades cotidianas, caso el trabajo, los estudios, la investigación, a espacios íntimos, principalmente el hogar. Esta nueva cotidianidad conduce a redefinir los nuevos escenarios de la vida política, social, económica, cultural, deportiva y educativa de las sociedades.

Ante la imposición de la norma “quédate en casa”, las labores de reproducción de la vida social se mudaron desde sus espacios tradicionales al hogar, mediadas principalmente por herramientas tecnológicas que hacen posible su desarrollo. Las organizaciones educativas han cerrado sus espacios físicos en casi todo el planeta, desplazando sus actividades a canales digitales, haciendo posible su funcionamiento a distancia.

Este escenario de cambio implica el desarrollo de nuevos métodos que suponen, necesariamente, el reajuste de las rutinas y actividades convencionales de las personas. Las organizaciones

educativas tienen el reto de responder a estas nuevas necesidades definidas por el confinamiento, buscando vías para adaptarse a los cambios y a las tecnologías como forma de permanecer en el mercado (Tejada y Tejada, 2011), adoptando prácticas que les permitan mejorar su capacidad de gestión, siendo más productivos y competitivos.

La inclusión de plataformas virtuales en el área educativa es tendencia en toda América Latina y el mundo, éstas son utilizadas para la generación de conocimiento, optimización de canales de información y beneficio de procesos administrativos (Cuantindioy et al, 2020).

En cualquier escenario, las organizaciones construyen formas eficaces y adaptativas de estar y de funcionar en el mundo, para lo cual, se establecen reglas, conceptos, consensos y sistemas que constituyen las rutas de comportamiento que guían el accionar organizativo. Ante esta nueva realidad, la gestión de todas las organizaciones debe adoptar nuevas formas y métodos para llevar adelante el desarrollo de los objetivos y metas propuestos.

La presente investigación es de carácter teórico-documental, diseño bibliográfico y técnica documental, parte de revisiones de conceptos referentes a la gestión del cambio (Lewin, 1951; Covey, 1990; Senge, 1992; Tejada y Tejada, 2001; Barroso y Delgado, 2007; López et al, 2007; Vigentes, 2007; Fischman, 2009; Toca y Carrillo, 2009; Isaza et al, 2011; Abedrapo, 2014; Garbanzo-Vargas, 2015; Kambil, 2016; Ospina et al, 2017; Martínez-Bustos et al, 2018; Chávez y Cardona, 2019) con el objetivo de describir los aspectos claves en la gestión del cambio en organizaciones educativas en épocas pos pandemia.

Las organizaciones educativas figuran entre los factores de desarrollo económico y social más importante de las naciones (Valdivia-Velasco et al, 2020), por ello, el interés en comprender los elementos fundamentales en la gestión para el cambio en éstas instituciones de cara a los desafíos que trae consigo la pandemia COVID -19.

2. Conceptualizando la gestión del cambio

El cambio organizacional es un concepto bastante amplio. Abarca desde cambios sencillos en la tecnología, hasta transformaciones profundas y radicales en la cultura de una organización. Para afrontar procesos de cambio, la gerencia debe poseer formas y métodos creativos de trabajo que permitan satisfacer las necesidades cambiantes del entorno.

Por otro lado, la gerencia es una disciplina que tiene como objeto de estudio las formas de gestión de las organizaciones humanas (Covey, 1998). Se enfoca en desarrollar y profundizar formas y metodologías de gestión y liderazgo organizacional. Por su parte, la cultura organizacional son las acciones informales que legitiman la conducta de los miembros de una organización (Ospina et al, 2017). El carácter de informal coloca distancia de los procedimientos oficiales expresados en reglamentos, políticas, manuales o mandatos de la gestión.

El cambio organizacional (Barroso y Delgado, 2007; Garbanzo-Vargas, 2015; Chávez y Cardona, 2019) hace referencia al conjunto de transformaciones que se expresan en un nuevo comportamiento organizacional, cuya nueva cualidad generará impacto en la organización y en el ambiente externo de la misma. Pueden estar

dirigidas al funcionamiento o diseño de la organización, o a cualquiera de sus dimensiones. En este sentido, el cambio organizacional es la introducción deliberada de nuevas formas de operar en una organización, sumado a la incorporación de nuevos recursos o la reorganización de los mismos.

Estos cambios, son introducidos por el personal directivo quienes eficientemente visualizan el momento oportuno en el cual es requerido un cambio; este último, puede traducirse como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las presiones y demandas del entorno, siendo resultado de acciones racionales de los actores que hacen vida en una organización.

Los cambios pueden ser promovidos por fuerzas internas o externas (López et al, 2011; Garbanzo-Vargas, 2015; Chávez y Cardona, 2019), las cuáles amenazan la supervivencia de la organización al tiempo que representan oportunidades de innovación. Son fuerzas externas aquellas que hacen presión desde el entorno o medio, como consecuencia de las transformaciones sociales que emergen de las dinámicas sociales y como resultado de innovaciones introducidas en otras organizaciones.

Las fuerzas internas, por su parte, son aquellas presiones que se generan dentro de la misma organización, estas pueden ocurrir como respuesta a necesidades propias de la organización; se definen por ajustes normativos, estructurales y cambios de objetivos. A nivel interno, las organizaciones requieren con frecuencia adaptar nuevos procesos, objetivos y métodos, por tanto, es natural que las organizaciones requieran introducir cambios periódicamente. En términos generales, un ejemplo de la aplicación

de estos cambios es la implementación de nuevas tecnologías en las funciones de las organizaciones.

Barroso y Delgado (2007) mencionan algunos elementos como fuerzas internas: las adecuaciones tecnológicas, los cambios de estrategias, los cambios de directivas y cambios de procedimientos de trabajo. Mientras que, por otro lado, como ejemplos de fuerzas externas agregan: las normas de calidad, decretos, leyes, reglamentos, y todas aquellas que se originan en el entorno externo a la organización. Es importante destacar que ambos factores, tanto los internos como los externos, están estrechamente interrelacionados y poseen una relación interdependiente.

El cambio organizacional son procesos que implican esfuerzos sistematizados que buscan generar perfeccionamiento en la organización. El cambio no debería verse como eventos sorpresivos, por el contrario, es fruto de procesos continuos que deben abordarse ordenada y planificadamente (Martínez-Bustos et al, 2018). Por tanto, a nivel organizativo, se debe estar abierto a giros inesperados y situaciones imprevistas provenientes del dinamismo del entorno.

Los cambios en las organizaciones pueden ser radicales o progresivos; los primeros, se presentan cuando se introducen innovaciones en métodos, repensando formas y actividades propias de las operaciones organizacionales. Estos cambios son difíciles de manejar, por el impacto que traen en la organización y sus grupos sociales. Por otro lado, los cambios progresivos representan procesos de evolución continuos en el tiempo, en el cual se presentan múltiples ajustes en los procesos internos de la organización.

También se conciben, los cambios

organizacionales como reactivos o anticipatorios (Garbanzo-Vargas, 2015); los primeros hacen referencia a transformaciones aplicadas como respuesta o reacción a elementos disruptivos dentro del funcionamiento organizacional; mientras que los segundos, surgen como respuesta a eventos o sucesos que devendrán en posibles nuevas necesidades.

El cambio organizacional es fundamental para que las organizaciones mantengan su relevancia y perfil competitivo en el mercado. Sin embargo, la resistencia al cambio (en niveles individual y organizacional), se muestra como proceso frecuente que dificulta la implementación de nuevos sistemas (Martínez-Bustos et al, 2018). Para su óptima implementación, el cambio organizacional necesita talento humano con competencias y con voluntad real de aceptar e impulsar el cambio, de otro modo, es imposible que ocurra (Barroso y Delgado, 2007). Para definir el cambio organizacional es crucial reflejar la importancia que tiene el talento humano, quien, más allá de los determinantes internos y externos, es quien introduce conscientemente el cambio y permite la adaptación organizacional a los nuevos escenarios.

Considerar el cambio como un proceso ordenado y planificado invita a repensar modelos de acción organizativos que así lo produzcan, en esta dirección, una de las primeras propuestas es la de Lewin (1951) quien propone tres etapas de incorporación de cambio organizacional planificado:

1. Descongelamiento: desarrolla una visión compartida de la necesidad de cambio, lo cual busca producir los consensos necesarios entre los miembros de la organización. En la medida en que algunos miembros

del grupo cuestionen dicho proceso; se está en presencia de resistencias al cambio. Si el cambio es coercitivo mayor será la resistencia al mismo. De allí, la importancia de construir una idea de cambio compartido la cual generará que las resistencias se movilicen para la transformación. Esto será posible en la medida que se haga evidente la necesidad del cambio, bien sea reforzando las fuerzas que lo impulsan o debilitando las fuerzas que se resisten.

2. El cambio: los cambios son implementados en las prácticas de trabajo; es importante el reforzamiento de los impulsores de cambio para que la organización sea capaz de avanzar con las nuevas formas de funcionamiento. Lo anterior será posible si los miembros de la organización se sienten identificados con las nuevas costumbres, valores y/o actitudes.
3. Recongelar: En esta etapa se busca consolidar el nuevo patrón de comportamiento, posibilitando la estabilización del cambio en las formas y prácticas de trabajo. Esto es conocido como institucionalizar los cambios. En esta etapa es importante una evaluación eficaz de la autonomía de las nuevas prácticas de trabajo, evaluando así la necesidad de ajustes y redefiniciones pertinentes para alcanzar el mínimo de resistencia y la mayor receptibilidad y estabilidad posible para el desarrollo de los nuevos patrones introducidos.

El modelo propuesto por Lewin es objeto de diversas críticas, en contextos dinámicos es imposible imaginar una organización congelada y mucho más difícil es recongelarla. Sin embargo, la utilidad de las tres etapas consiste en

la posibilidad de planificar el proceso de cambio, concibiendo el sentido de diagnosticar, evaluar y planificar acciones a ejecutar a través del ciclo de transformaciones establecido por los miembros de la organización.

Toda organización posee una cultura conformada, en la cual se sostienen las pautas y valores de comportamiento que rigen el accionar de la misma (Fischman, 2009). Esa cultura organizacional puede favorecerla o perjudicarla al momento de competir ante otras organizaciones de su sector. La transformación de la cultura organizacional resulta una tarea ardua. Requiere un alto nivel de compromiso, transformar las creencias es sustancialmente más complicado que cambiar los procesos de negocios o cambiar los sistemas de información (Angulo et al, 2017).

En este sentido, Kambil (2016) aborda la cultura y el cambio organizacional de manera sistemática y propone cuatro etapas para su transformación: 1) diagnóstica, domina y valida la cultura de la organización, se articulan y diagnostican creencias en base a los resultados organizacionales y los comportamientos orientados por tales creencias que condujeron a mencionados resultados; 2) replantear las narrativas existentes para sostener el cambio de creencias mostrando el valor de las nuevas creencias, de este modo, se articularán nuevos comportamientos que conduzcan a resultados esperados; 3) comunicación activa de las nuevas pautas de comportamiento; parte por establecer creencias nuevas y requiere configurar nuevos modelos a seguir, de este modo, se comunicará lo que se valorará a partir de nuevos niveles de creencias y resultados, los líderes de la organización deben ser los modelos

a seguir, por tanto, deben actuar y comportarse en armonía con las nuevas narrativas de la organización; y 4) reforzar las creencias, comportamientos y resultados deseados.

En toda organización existe un líder, en el mundo empresarial es el Chief Executive Officer (CEO) y diferentes directores ejecutivos, en el mundo universitario (interés de estudio del presente artículo) sería el Rector y los decanos, directores y jefes. Éstos tienen diferentes roles desde los cuales se debe catalizar el cambio, enfocando su trabajo en desechar las creencias que ya no funcionan para la organización y replanteando nuevas narrativas, transmitir y reforzar las nuevas creencias y el nuevo modelo a seguir deseable de cara a los nuevos comportamientos y objetivos de la organización.

El desarrollo del pensamiento clásico y racionalista del enfoque estratégico de una organización ha redefinido el papel del directivo, quienes han pasado de ser considerados como especialistas en técnicas de gestión a gerentes y gestores flexibles, negociadores, capaces de adaptarse a los entornos y sus constantes transformaciones (Ospina et al, 2017)

Es crucial identificar las características y particularidades de cada organización y de cada proceso para determinar oportunamente cuáles serán los métodos y las herramientas más adecuadas para alcanzar los objetivos trazados.

El cambio, como resultado de la presión de múltiples fuerzas, puede tanto amenazar la supervivencia de la organización como ofrecer nuevas oportunidades. De este modo, las organizaciones educativas en medio de este llamado a confinamiento mundial y cierre casi total de las aulas

de clase en el mundo, tienen el reto histórico de flexibilizar sus métodos de funcionamiento, fortaleciendo su capacidad de adaptación a nivel local, regional, nacional y mundial.

3. Gerencia en organizaciones educativas

Históricamente, la educación como proceso de enseñanza-aprendizaje se ha visto adaptada a las épocas y paradigmas presentes. De este modo, como resultado de los procesos históricos sociales, la educación ha vivido múltiples transformaciones que modelan sus procesos de formación, investigación y proyección social.

La gerencia educativa es el proceso de organización y administración de los recursos para alcanzar los objetivos organizacionales. Ramírez-Orozco (2016) destaca que en este proceso el gerente educativo asume un rol de liderazgo, dirigiendo sus equipos hacia las metas de la organización, motivando, estimulando, evaluando y premiando los logros obtenidos durante el alcance de cada meta.

Las organizaciones se caracterizan por la unión de esfuerzos coordinados para conseguir un objetivo común. Son un sistema cuyos límites están relativamente definidos deliberadamente para el logro de un objetivo, combinan recursos humanos y materiales, cuya esencia es la división del trabajo, la coordinación y valores en común (Cantón, 2003).

Al referirse a organizaciones educativas, se alude al contexto donde se educa, se lleva a cabo la acción de formación de las personas, se realiza el proceso de enseñanza-aprendizaje: escuela, universidad, centro educativo, institución educativa, colegio, entre otros

(Sandoval, 2006).

En la década de los 80, la UNESCO y otros organismos internacionales han considerado la educación como el principal instrumento con el cual los gobiernos y demás organismos sociales, pueden fomentar el desarrollo integral de las sociedades, buscando subsanar las brechas y desigualdades existentes.

La comprensión del rol de las organizaciones educativas, es crucial para definir la ruta deseada y responder de forma acertada y eficiente las transformaciones sociales derivadas del contexto. En el caso de la presente investigación, el confinamiento decretado a partir del año 2020 en las naciones del mundo, denotó cambios importantes y radicales en las organizaciones educativas, las cuales han debido responder con pertinencia, aprovechando los recursos tecnológicos disponibles para el desarrollo de sus actividades, asegurando así su trascendencia social.

Las organizaciones educativas ofrecen una enseñanza programada, organizada sistemáticamente para responder a necesidades particulares, enfrentándose permanentemente al reto de la mejora educativa, sin embargo, su praxis habitual se ha visto impactada ante el COVID-19. Cambios a nivel de directrices y actividades ha sido trastocado ante fenómenos presentes en la nueva normalidad que plantea la pandemia.

Dentro de las organizaciones educativas, destacan las universidades, las cuales se enfrentan constantemente a complejos desafíos producto de las demandas que el contexto social exige de ellas como organizaciones productoras del conocimiento, con la tarea clara de asumir la responsabilidad social, como bien común para con la

sociedad a la cual se deben (Garbanzo-Vargas, 2015). Las instituciones educativas están constantemente expuestas a requerimientos locales, nacionales e internacionales, por lo que generan procesos de modernización de los aspectos vinculados a su identidad institucional y sistemas de integración tecnológica (Ospina et al, 2017).

En este contexto, los cambios significativos se originan en las áreas de gestión de conocimiento, gestión académica e investigativa, gestión financiera y administrativa, gestión de la comunidad y gestión directiva.

Con respecto a la gestión del conocimiento, las universidades tienen la responsabilidad de preparar a los futuros profesionales de cara a la resolución de problemas en la sociedad de conocimiento, cada vez más dinámica y compleja. Mejorar el proceso educativo implica atender los principios y valores de la cultura organizacional. Transformar los ideales y objetivos de la educación implica fomentar la participación de los miembros de la comunidad, así como un liderazgo con responsabilidad y transparencia. Para tener una buena gestión del conocimiento es clave tomar en cuenta las experiencias dentro y fuera de la organización. Compartir los saberes propios, así como los que surgen de las funciones de cada área de trabajo, permitirá que la organización crezca (Ospina et al, 2017).

En lo que respecta a la gestión educativa, las reformas o cambios curriculares están presentes en épocas de pandemia; los procesos de cambio curricular involucran a toda la comunidad educativa, trastocando aspectos sobre qué, cómo y para qué se enseña, permitiendo a las instituciones educativas introducir nuevos elementos y situaciones a fin de actualizar la

enseñanza y adaptar los currículos al contexto presente.

La pandemia ha trastocado todos los aspectos del devenir de las sociedades. Lo concerniente a la salud, el transporte, la comunicación, el turismo, al deporte, lo laboral, lo tecnológico, lo comercial, y por supuesto, lo educativo, se ha visto redefinido a partir de la llamada nueva normalidad definida por protocolos de bioseguridad y distanciamiento social.

El confinamiento obliga a las organizaciones educativas a repensar nuevos escenarios, trasladando todos los sus procesos a canales a distancia mediados por tecnologías. Personal directivo, administrativo, docente y estudiantes tienen el reto de elaborar metodologías y estrategias capaces de atender efectivamente los objetivos educativos y demandas del entorno.

En la actualidad, la tendencia dominante en las organizaciones educativas es la de concebirlas como empresas, por tanto, sus directores deben tener un perfil de empresarios para que éstas sean productivas, eficaces, eficientes, competitivas y perdurables. De este modo, dejan en segundo plano la finalidad educativa, la cual es su función específica.

Existe un interés centrado en el beneficio económico y en impulsar estrategias en el corto plazo, esto conlleva a los directivos a elaborar programas de formación con marcada tendencia técnica. Es evidente el predominio de la racionalidad instrumental y técnica como elementos característicos de una buena gestión (Sandoval, 2006). Las organizaciones educativas, bajo este paradigma, se interesan más en producir que en formar, generando así una tensión constante entre lo pedagógico y lo administrativo.

La educación requiere una reestructuración de la gerencia educativa que busque articular los objetivos y los procesos de la organización, involucrando la mayor cantidad de miembros de la comunidad universitaria, alcanzando así la retroalimentación necesaria para innovar en el sistema educativo. Los esfuerzos de cambio deben venir acompañados de planificación e iniciativas de los centros educativos y del apoyo del sistema educativo en general, para superar las diferencias producidas por la descoordinación de propósitos y metodologías.

En medio de la era de la información y la comunicación, la globalización ha impulsado la intensificación del uso de los medios de comunicación en todas las esferas del quehacer humano. El ámbito educativo no escapa de ello. La renovación tecnológica, de recursos y sistemas caducos, representa un desafío apremiante para las instituciones educativas.

En las universidades públicas latinoamericanas, el estilo de liderazgo predominante es el autocrático, el cual se caracteriza por dirigir a sus empleados mediante el cumplimiento de normas estrictas y concretas que son la base de la autoridad (Angulo et al, 2017). Sobre la integración de los miembros de la comunidad educativa, hay poco trabajo en equipo, cada actor pretende asegurar su permanencia en el puesto de trabajo preservando sus intereses por encima de los objetivos de la organización, factores ambos que originan el deterioro de las condiciones de trabajo. Los miembros de la comunidad se concentran en cumplir los procedimientos, responder con el mínimo esfuerzo necesario, restando así las posibilidades de cambio e innovación.

Las universidades como

organizaciones declaran una filosofía (visión, misión y valores) que no se cumplen (Angulo et al, 2017). La calidad de la comunicación es regular, poco asertiva e improductiva, prevaleciendo la cultura de la justificación. La forma de vincularse con la autoridad es vertical y escasa. Este escenario posibilita visualizar como las universidades públicas se han convertido en estructuras disfuncionales resistentes al cambio.

4. Gestión de cambio en organizaciones educativas: elementos esenciales

En la actualidad, los paradigmas organizacionales tradicionales han quedado atrás, las nuevas concepciones están sustentadas en el desarrollo de organizaciones inteligentes. Éstas están en constante aprendizaje a partir de las interacciones consigo mismas y con su entorno. Los ambientes de aprendizaje están en constante construcción.

Los esquemas de administración y gestión de las instituciones educativas requieren responder con efectividad a las demandas del contexto. Hasta ahora, este ha sido y es el reto de estas organizaciones, respondido en su mayoría sin mucho éxito hasta la actualidad. Garbanzo-Vargas (2015) propone diversos ejes organizacionales para el desarrollo de las organizaciones educativas inteligentes, los cuales buscan generar las condiciones propicias para que, desde estas organizaciones, se responda eficientemente a las emergentes demandas sociales. A continuación, se destaca los de mayor interés para nuestra investigación: (Garbanzo-Vargas, 2015)

a) Liderazgo innovador: Es un liderazgo que responde con

propuestas transformadoras, enfocadas hacia el desarrollo y la viabilidad de oportunidades con una visión holística del futuro. Además, es un liderazgo independiente, comprometido, responsable, transparente, competitivo, con visión de la complejidad, de espíritu crítico, pedagógico, estratégico, político. Capacitado para manejar la incertidumbre y los conflictos, trabajando de forma planificada. Altos valores éticos y habilidades humanas, con formación académica satisfactoria y con la capacidad política para unir voluntades e incrementar así la capacidad de gestión. Habilidadoso para conocer su capital humano y comprender las capacidades y requerimientos que sus colaboradores poseen de cara a los objetivos de la organización.

b) Organización innovadora: Capaces de generar actualización constante de sí misma, asegurando su legitimidad y posicionamiento social de cara a la competitividad ante los nuevos escenarios globales y tecnológicos.

c) Calidad y pertinencia educativa: Poseer renovados planes y programas académicos que permitan producir conocimientos de altura, capaces de responder a las demandas del entorno.

d) Redes de cooperación: Estamos en la sociedad de redes. Uno de los principales cambios de las organizaciones contemporáneas es dejar de lado el trabajo localizado, para dar lugar a formas de trabajo globales. Esto permite compartir conocimientos y experiencias con organizaciones de otros lugares, desde lo nacional hasta lo internacional.

e) Políticas de internacionalización: Contar con alianzas internacionales que permitan articular proyectos y movilizar recursos más allá de sus fronteras.

En el contexto educativo, vale

destacar que uno de los elementos de su entorno que con mayor velocidad invita a cambios constantes es la incorporación de tecnologías para la optimización de prácticas habituales dentro de las organizaciones (Abedrapo, 2014). Estos cambios tecnológicos no siempre son vistos como algo grato, tal es el caso de la incorporación de la tecnología como mediadora de la relación profesor-estudiante en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Los procesos de incorporación tecnológica deben ser vistos como procesos de cambio, más allá de los supuestos de mejor calidad y mayor productividad, la resistencia al cambio por parte de algunos de sus miembros es inevitable, produciendo que su incorporación no sea inmediata ni instantánea. Como todo proceso de cambio, la incorporación tecnológica para llevar a cabo la práctica docente debe ser planificada, preparando respuestas ante contingencias imprevistas en el desarrollo de la implementación de los cambios.

El actual escenario de confinamiento obligatorio producto de la expansión del virus COVID-19 representa un desafío para las organizaciones educativas. Se encuentran ante la necesidad de cambios organizacionales radicales y reactivos. El confinamiento representó una disrupción del normal funcionamiento de las actividades educativas, ante lo cual la respuesta para preservar el óptimo desarrollo de estas actividades debe ser de carácter innovador en cuanto a métodos, formas y actividades, lo cual ayuda a comprender que la introducción de estos cambios será de difícil manejo.

Dentro de las diversas fuerzas que motivan los cambios, se destaca el decreto de pandemia como fuerza externa, ante lo cual responde el

llamado de incorporar la tecnología como recurso mediador entre la relación docente-estudiante, principalmente, como respuesta interna ante este escenario de distanciamiento social. Cada organización ha respondido desde su complejidad y necesidades a estos desafíos, considerando la planificación y gestión adecuada de la emergencia como camino ideal para solventar las situaciones y allanar el camino del cambio organizacional. Se redefinen modelos y se asumen enfoques emergentes que permitan avanzar en épocas de grandes desafíos.

Como se ha mencionado, el principal cambio que estas organizaciones han introducido es la implementación de actividades académicas exclusivamente a distancia, con lo cual se ha hecho clave la introducción de herramientas digitales para facilitar la comunicación y las actividades entre los actores involucrados, por lo tanto, las organizaciones educativas deben introducir plataformas tecnológicas de calidad que permitan el óptimo desenvolvimiento de sus actividades.

La gerencia educativa se encuentra ante la redefinición de sus procesos tradicionales. Por mencionar algunas novedades, se destaca la noción de trabajar desde casa (teletrabajo) que trae consigo el desuso de los espacios físicos, lo cual puede motivar a la reducción de los presupuestos de funcionamiento de estas organizaciones. Tanto personal administrativo, como docentes y estudiantes están afrontando estos cambios con el uso de sus recursos tecnológicos personales, se habla de la privatización de las condiciones laborales y de estudio de los participantes, así como, de la privatización de las herramientas de trabajo y de estudio, respectivamente.

Tanto estudiantes como docentes y personal de la organización, se encuentran ante la obligación de ser responsables, sin embargo, el poseer las condiciones mínimas necesarias para acceder al proceso educativo, no es responsabilidad directa de la organización, debiendo de asumir los estudiantes o participantes en el proceso de aprendizaje formas de resolución individual que viabilicen la gestión de su aprendizaje.

Si bien es cierto, existen experiencias de educación a distancia en el mundo entero, el carácter radical de este escenario, no deja de representar amplios desafíos, especialmente para aquellas organizaciones que no cuentan con los recursos y capacidades tecnológicas acorde con la demanda. Por ello, embarcarse en este proceso de cambio organizacional, implica evaluar las diversas variables en cuestión:

a) El factor humano: la capacitación de los distintos actores es fundamental. No sólo en lo referido a herramientas docentes, sino también de herramientas administrativas para la adecuada digitalización de los procesos educativos. Tanto estudiantes como profesores y personal docente deben contar con la capacitación y conocimientos de las herramientas a disponer para el desarrollo de sus actividades dentro de la nueva normalidad pospandemia.

b) Contar con una estrategia: Gestionar este cambio implica saber responder a las necesidades de los actores. La directiva de las organizaciones educativas debe conocer qué aspectos requieren los participantes para el óptimo desarrollo de sus labores, desde los conocimientos y la capacitación tecnológica, hasta el acceso a las herramientas y plataformas tecnológicas de calidad que permitan la

realización de las labores pertinentes.

c) Resolución novedosa de problemas: Los liderazgos deben ser flexibles y saber atender a los problemas que se presenten en el camino de forma que permitan alcanzar el objetivo principal que es el logro educativo y el cumplimiento de los planes de formación.

Otro aspecto sustancial es el referido a la redefinición de los programas curriculares y la necesidad de introducir cambios que permitan adaptar el conocimiento y las competencias a la nueva realidad. Estos programas deben introducir cambios referidos en los aspectos de:

a) Uso adecuado de las tecnologías de comunicación e información.

b) Conocimiento básico de las normas de bioseguridad.

c) Trabajo en equipo a través de redes de cooperación.

d) Formación de líderes innovadores.

e) Comprensión holística y sistémica de las organizaciones, adaptabilidad para el cambio permanente.

f) Nuevas formas de comunicación e interrelación a través de la conformación de comunidades virtuales.

g) Creación y difusión de contenidos. El estudiante como agente activo del cambio, además de consumidor es creador de información.

La introducción de herramientas tecnológicas no sólo es un factor que transforma el desarrollo de las actividades académicas, de igual modo, lo referido a la gestión directiva también se verá transformado. Ante la obligatoriedad de distanciamiento social, las actividades de toma de decisiones se ven forzadas a ser realizadas a distancia, aprovechando las herramientas tecnológicas pertinentes.

5. Reflexiones finales

En contextos caracterizados por la pandemia declarada a principios del año 2020, son evidentes cambios radicales y significativos en las organizaciones, más aún en las organizaciones educativas; estas abarcan áreas de gestión de conocimiento, gestión académica e investigativa, gestión financiera y administrativa, gestión de la comunidad y gestión directiva.

La gerencia educativa, se encuentra ante el reto de limar desigualdades y avanzar en el desarrollo de programas con alcances para el cumplimiento de sus objetivos y de la misión declarada, para ello, han tenido que reconducir estrategias desde las áreas de gestión que les toca direccionar.

La utilización de las tecnologías de Información y Comunicación, despliega escenarios altamente exigentes que exigen el desarrollo de procesos de manera vertiginosa para responder y manteniendo niveles de operatividad, eficiencia y competitividad.

Para preservar su pertinencia, es crucial construir organizaciones inteligentes, capaces de adquirir conocimientos constantemente lo que le permitirá responder ante los cambios del contexto; así mismo, comprender sistémicamente el entorno en el cual se encuentra inmersa, acompañada de relaciones humanas satisfactorias, trabajo en equipo, planificación a futuro, altos niveles de compromiso y responsabilidad por parte de sus miembros y una renovada gestión del conocimiento.

Referencias bibliográficas

Abedrapo, C. (2014) Gestión del

cambio en contexto de innovación tecnológica. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 7(21), 81-90. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477847105007>

Angulo, P., Angulo, P. y Huamán, L. (2017) Rol estratégico de la cultura organizacional y el liderazgo en la gestión del cambio de la universidad peruana. *Horizonte de la Ciencia*, 7(13), 103-121.

Barroso, G., y Delgado, M. (2007) Gestión del cambio organizacional a través de proyectos. *Ingeniería Industrial*, XXVIII(1), 42-47.

Cantón, I. (2003) La estructura de las organizaciones educativas y sus múltiples implicaciones. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 17(2), 139-165. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27417209>

Chávez, N., y Cardona, L. (2019), La gestión del cambio organizacional: el caso de la Corporación Deportiva Los Paisitas. *Revista de Educación Física*, 8(4).

Covey, S. (1990). *Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Paidós.

Cuantindioy, J., González, L., Muñoz, J., y Díaz, I. (2019) Plataformas virtuales de aprendizaje: Análisis desde su adaptación a estilos de aprendizaje. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 24(2), 488-501.

Fischman, D. (2009). *Cuando el liderazgo no es suficiente. Desarrolle su inteligencia cultural en la empresa*. Punto y Coma Editores Lima. Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú.

Garbanzo-Vargas, G. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones

- educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(01).
- Kambil, A. (2016). *Catalyzing organizational culture change*. Executive Transition Series.
- Lewin, K. (1951). *Teoría de Campo en Ciencias Sociales*. Harper & Row.
- López, M., Marulanda, C. y Isaza, G. (2011). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 33. 1-23. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194218961008>
- Martínez-Bustos, E., Carrasco-Sagredo, C. y Bull, M. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 88-98.
- Ospina, D., Burgos, S., y Madera, J. (2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. *Diálogo de saberes*, (46), 187-200.
- Ramírez-Orozco, L. (2016). Aspectos gerenciales de la gestión del conocimiento que contribuyen a la gerencia educativa colombiana. <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/handle/10839/1423>
- Sandoval, L. (2006). El ser y el hacer de la organización educativa, *Educación y Educadores*, vol. 9, núm. 1, pp. 33-53, Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83490104>
- Tejada, N., y Tejada, F. (2011). El Problem Solving Estratégico, herramienta para gestionar el cambio en las Organizaciones, SIGNOS-Investigación. *Sistemas de Gestión*, 3(1), 95-105.
- Valdivia-Velasco, M., Coronado-Guzmán, G., y Aguilera-Dávila, A. (2019) Emprendimiento en las universidades públicas mexicanas: Estudio bibliométrico. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 24(2), 431-455.