

Cambio y aprendizaje organizacional en la Universidad del Tolima

Mónica Bibiana González Calixto
Profesora IDEAD, Universidad del Tolima
Grupo de investigación Configuraciones

Ricardo Benjamin Perilla Maluche
Profesor IDEAD, Universidad del Tolima
Grupo de investigación GIETO

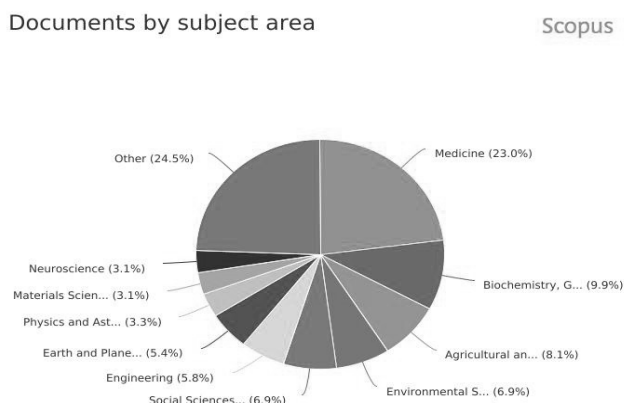
Introducción

Muchas teorías circundan y buscan comprender la organización, pero ninguna logra explicar su totalidad, debido a la complejidad de la naturaleza humana y sus relaciones con el entorno universal en el que se encuentra inmersa; menciono la naturaleza humana porque somos los seres humanos los “protagonistas de la organización”, sin desconocer en ningún momento los otros seres que nos acompañan en este planeta y que están siempre presentes en nuestro entorno. Esa fragmentación de la realidad en busca de entender lo que sucede, en ocasiones hace que se pierda el sentido de los fenómenos estudiados, sin embargo existen eventos tan universales que difícilmente se pueden olvidar cuando se pretende entender cualquier cosa o situación, me refiero al *cambio*.

De la misma manera fragmentada, pues no nos queda otra opción, y desde nuestra estructura de pensamiento, en este ensayo haremos un corto recorrido por el emocionante tema del cambio y algunos de sus aspectos importantes a considerar, luego revisaremos como se ha conectado con el aprendizaje y finalmente buscaremos sus aplicaciones en los últimos cinco años en la Universidad del Tolima, organización donde hemos laborado los últimos 6 años como profesores.

El *cambio* ha sido ampliamente estudiado, por ejemplo una búsqueda en la base de datos scopus arroja 905.131 documentos que incluyen en su título la palabra “cambio”, desde 1862 hasta el presente, escritos que se han realizado desde diversas áreas (Figura 1), en especial la medicina con 326.708 documentos.

Figura 1. Áreas de estudio del cambio



Copyright © 2020 Elsevier B.V. All rights reserved. Scopus® is a registered trademark of Elsevier B.V.

Fuente: Elaboración propia usando Scopus® 26 de octubre de 2020.

Allí en las ciencias sociales con 98.323 documentos y en la psicología con 29.250 documentos, es donde se encuentran los principales escritos relacionados con el cambio en las organizaciones y su conexión con el aprendizaje.

Pero ¿qué es el cambio?, según la Real Academia Española el término viene del latín *cambium*, y este del gallo *cambion*, y se relaciona con la “Acción y efecto de cambiar” es decir “Dejar una cosa o situación para tomar otra” o “Modificarse la apariencia, condición o comportamiento” (Real academia española [RAE], 2019), entre otros significados. En el ámbito organizacional el cambio puede presentarse inesperadamente o ser planeado, y significa “hacer las cosas de manera diferente” (Robbins & Judge, 2017); su presencia en la organización es inminente en los tiempos actuales de constantes transformaciones empresariales (Acoff, 2004, citado por Nieto, 2014) y por lo tanto hace parte de las variables de la gestión humana (Nieto, 2014). Por otra parte una organización que aprende es “aquella que ha desarrollado la capacidad continua para adaptarse y cambiar” (Robbins & Judge, 2017). En esta definición, se puede comprender cómo interaccionan los dos conceptos, de manera

que sería poco creíble que exista un proceso de aprendizaje sin que se haya generado un cambio.

Cambio y aprendizaje organizacional

Diversos autores han estudiado la importancia del aprendizaje organizacional en procesos de cambio en las organizaciones; empezando por establecer la necesidad de dichos cambios, debido a la competencia y a las dinámicas del entorno organizacional, para desarrollar ventajas competitivas que permitan a las empresas posicionarse en el mercado (Sanzo et al., 2012). Igualmente, las empresas requieren una cultura de aprendizaje que proporcione a los gerentes la información requerida para generar cambios (Harvey et al., 1998) y que además sea una cultura inclusiva, de manera que les permitan ejecutar estrategias esbeltas (Ballé et al., 2015).

En concordancia con lo anterior, es necesario que los altos ejecutivos, inicien un aprendizaje personal e inclusivo, de manera que también aprendan con otros y compartan los beneficios del aprendizaje (Ballé et al., 2015); en este sentido, es fundamental la capacidad del líder auténtico para influir a sus seguidores, en comportamientos orientados al cambio, procesos de toma de decisiones, iniciativas de cambio, comportamiento de ciudadanía y procesos de aprendizaje organizacional (Alavi & Gill, 2017).

Además, gracias a las representaciones cognitivas gerenciales es posible direccionar procesos de adaptación organizacional y de búsqueda en un nuevo entorno de aprendizaje (Tripsas & Gavetti, 2000); para hacerlo es necesario saber gestionar las influencias positivas o negativas que surgen de las percepciones de los individuos en dichos procesos (Junior et al., 2018), y que los agentes de cambio se focalicen en las relaciones personales, la construcción de confianza y el pensamiento reflexivo para lograr cambios personales y productivos (Stewart & Adlington, 2009).

Ahora bien, una estructura formal puede facilitar el aprendizaje, la adaptación y el cambio; así como también contribuye el aprendizaje emergente, que sucede cuando hay un compromiso con el cambio y cuando se crean oportunidades de intercambio de conocimientos y experiencias de manera informal (Junior et al., 2018); además, “para que se genere el aprendizaje organizacional, se requiere entre otros asuntos, propiciar ambientes adecuados y efectivos, en los cuales las personas puedan sentir

confianza para compartir información, trabajar en equipo, resolver problemas, proponer ideas y tomar decisiones” (González-Calixto et al., 2017) De esta manera es posible evitar o reducir inconvenientes que puedan llegar a afectar la organización como por ejemplo los efectos de la cultura del silencio, que se presenta en situaciones estresantes para la organización, y que disminuye la participación de los trabajadores, el aprendizaje organizacional y la disposición al cambio (Schlosser & Zolin, 2012). En este sentido, es necesario buscar la adaptación y diseño del proceso de trabajo, como una instalación de aprendizaje abierta, favoreciendo las propuestas de cambio de abajo hacia arriba y de manera informada (Stary, 2016).

Cambio y aprendizaje en la Universidad del Tolima

Finalizando el año 2015, la Universidad del Tolima [UT], atravesaba una situación que en su momento fue denominada por esta misma entidad, “crisis financiera”. Por esa época, las directivas de la Universidad informaron que no había dinero para pagar los salarios y que además había un déficit cercano a los ocho mil millones de pesos. A partir de entonces, se desató una serie de acontecimientos que afectaron significativamente los procesos tanto misionales como administrativos de la Universidad.

Por ejemplo se disminuyó sustancialmente el apoyo económico para la realización de ponencias y capacitaciones por parte de los docentes y se pagaron salarios en forma tardía, así como algunas obligaciones con proveedores; los sindicatos efectuaron una huelga de hambre solicitando, entre otras cosas la renuncia del rector; hubo cambio de rector y se determinó un periodo de transición, en el cual se daría solución a esta situación.

Adicionalmente, algunas consecuencias de la crisis, planteadas en una entrevista realizada a Carlos Gamboa el 03 de noviembre de 2016, quien en ese tiempo era presidente de la Asociación de profesores Universitarios seccional Tolima – Aspu, fueron: 1) Pérdida de la institucionalidad y credibilidad ante la comunidad académica, 2) Ingovernabilidad reflejada en: incertidumbre de los trabajadores, alteración del clima organizacional y de la eficiencia, ausentismo, deserción y renuncias. 3) Disminución de la cobertura y 4) Aumento del déficit a 24 mil millones de pesos,



que incrementaba en 50 millones de pesos diarios. Los siguientes dos años como profesores de la UT, percibimos diversas emociones generadas en docentes, estudiantes y funcionarios de la entidad e hicimos parte de una serie de cambios generalizados en la Institución. A diario escuchábamos comentarios desalentadores y desmotivantes, algunos expresaban fuertes críticas hacia los directivos mostrando emociones de ira y desagrado, otros se mantenían en un silencio que no era habitual y nos llevaron a considerar la importancia del cambio y del aprendizaje organizacional en esta entidad, por eso hicimos una revisión inicial acerca de la confianza, el ambiente de aprendizaje y el aprendizaje organizacional (González-Calixto et al., 2017), publicado en una revista de divulgación de la UT y también tomamos decisiones personales que cambiaron aspectos de nuestras vidas.

Bajo ese panorama, profesores, estudiantes, trabajadores y gobierno, plantearon la necesidad de una reforma académica y administrativa. En el año 2016 se encargó el estudio y propuesta de modernización y rediseño organizacional al Instituto de prospectiva innovación y gestión del conocimiento de la Universidad del Valle, que ha realizado un acompañamiento por etapas y en días recientes se socializó el documento "Acompañamiento técnico para la implementación del rediseño organizacional de la Universidad del Tolima" (Universidad del Tolima y Universidad del Valle, 2020).

Durante estos cinco años ha sido muy emocionante la transformación de la UT, en medio de tantos problemas que parecían no acabar y de fuertes posiciones políticas al interior y exterior de la Institución, se crearon nuevos programas y se acreditaron ocho (Consejo Nacional de Acreditación [CNA], 2020), muchos profesores de planta nos comprometimos y asumimos cargos directivos que antes eran asumidos por personal administrativo, también se mejoraron los procesos y se logró salir de cifras en rojo, entre muchos aspectos positivos que nos han sucedido. Como si fuera poco, este año 2020, en la Universidad del Tolima recibimos acreditación de alta calidad y ocupamos el lugar No. 7 en Colombia, en el *Scimago Institutions Rankings* (SCImago, 2020), mientras que en el año 2015 no aparecía en las primeras 16 universidades rankeadas.

De acuerdo con los postulados teóricos y con la experiencia expuesta de la UT, se demuestra que:

- i) La gestión del cambio fue adecuada, el equipo directivo en cabeza del rector logró crear confianza, se propició una cultura participativa e incluyente para la generación de ideas y para la realización de reformas organizacionales, estructurales, y de políticas y normativas necesarias. También se logró un equilibrio de las fuerzas positivas o negativas que brotaron de los diferentes grupos informales y formales como los sindicatos, y se mantuvo la comunicación oportuna de las decisiones, mejorando las percepciones de los trabajadores y evitando la cultura del silencio.
- ii) Se hizo realidad el aprendizaje organizacional, la Universidad se adaptó, los espacios se propiciaron para las discusiones y las proposiciones de todos los participantes de la comunidad académica, los diferentes estamentos hicieron propuestas de solución de abajo hacia arriba; aunque el ambiente fue denso casi todo el tiempo, se despertaron muchas habilidades y capacidades de trabajadores, profesores y estudiantes que reflexionaron acerca de su pasado, presente y futuro, y tomaron decisiones sobre su propia realidad, bajo una gran diversidad de pensamiento y desde diferentes disciplinas, niveles socioeconómicos y socioculturales, cargos y posiciones, dando como resultado una gran riqueza cultural organizacional y una cultura de aprendizaje que permitió a los directivos promover los cambios.
- iii) El cambio por terrible que parezca, si es bien gestionado, es muy positivo para las organizaciones y le brindan ventajas competitivas, como el caso de la Universidad del Tolima que logró la acreditación y una posición muy importante con relación al impacto de sus resultados de investigación.

Conclusiones

El cambio en las organizaciones, requiere entre otras cosas, un gran esfuerzo, tolerancia, perseverancia, comunicación, confianza, trabajo compartido, compromiso de toda la comunidad y una cultura de aprendizaje; en el caso de las Universidades Públicas, los procesos son aún más complejos debido a las normativas que las rigen y los diferentes actores que intervienen en su gobierno, por lo tanto lograr el aprendizaje organizacional a partir de los cambios generados por las crisis son retos que dejan invaluable capacidades a este tipo de instituciones.

Después de tres años de la experiencia de cambio en la UT, se observa que los aportes realizados por los diferentes autores se presentan en la Universidad del Tolima. Se confirma que “el aprendizaje organizacional es un proceso que al ser fomentado y gestionado por la empresa, le permite crear competencias necesarias para adaptarse y anticiparse más rápidamente, logrando ventajas en relación con sus competidores” (González-Calixto et al., 2017).

En lo personal, el aprendizaje y crecimiento que nos ha permitido la UT durante el proceso de cambio ha sido muy satisfactorio y nos ha generado emociones y sentimientos de orgullo, pasión por el trabajo, sentido de pertenencia, respeto y cariño, hacia la Institución, su gente y su región, además nos deja como enseñanza que la organización cambiando aprende y aprendiendo y haciendo, cambia.

Bibliografías

- Alavi, S. B., & Gill, C. (2017). Leading Change Authentically: How Authentic Leaders Influence Follower Responses to Complex Change [Article]. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 24(2), 157-171. <https://doi.org/10.1177/1548051816664681>
- Ballé, M., Chaize, J., & Jones, D. (2015). Inclusive versus exclusive learning: the secret ingredient to creating a truly “lean” and “learning” culture [Article]. *Development and Learning in Organizations*, 29(1), 20-23. <https://doi.org/10.1108/DLO-10-2014-0080>
- Consejo Nacional de Acreditación [CNA], (2020). Sistema Saces. Ministerio de educación. <https://saces.mineducacion.gov.co/cna/Buscador/BuscadorProgramas.php?>
- González-Calixto, M., Perilla-Maluche, R., & Carreño-Bodensiek, C. (2017). ¿Cuál es el papel de la confianza en los ambientes de aprendizaje organizacional? *Gestión y Finanzas*, 1 (2), 76-80.
- Harvey, M., Palmer, J., & Speier, C. (1998). Implementing intra-organizational learning: A phased-model approach supported by intranet technology [Article]. *European Management Journal*, 16(3), 341-354. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(98\)00011-5](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(98)00011-5)
- Junior, F. A. C., Lower, L., Faiad, C., Rego, M. C. B., Armond, L. P., & Silva, A. R. D. (2018). Knowledge management, learning, social attitudes and organisational change in a Brazilian public organisation [Article]. *International Journal of Innovation and Learning*, 24(1), 62-80. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2018.092923>
- Nieto, C. (2014). *Caracterización de un modelo de medición de la gestión humana. Una aplicación para Colombia* Universidad de Nebrija]. Madrid. <<https://dle.rae.es>> [23 de octubre de 2020]
- Real academia española [RAE]. (2019). Diccionario de la lengua española. In *Diccionario de la lengua española [RAE]*. Retrieved 23 de octubre de 2020, from <<https://dle.rae.es>>
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional* (Decimoséptima ed.). Pearson
- Sanzo, M. J., Santos, M. L., García, N., & Trespalcios, J. A. (2012). Trust as a moderator of the relationship between organizational learning and marketing capabilities: Evidence from Spanish SMEs [Article]. *International Small Business Journal*, 30(6), 700-726. <https://doi.org/10.1177/0266242611418907>
- SCImago. (2020). Scimago Institutions Rankings©
- Schlosser, F., & Zolin, R. (2012). Hearing voice and silence during stressful economic times [Article]. *Employee Relations*, 34(5), 555-573. <https://doi.org/10.1108/01425451211248569>
- Stary, C. (2016). Open organizational learning: Stakeholder knowledge for process development [Article]. *Knowledge Management and E-Learning*, 8(1), 86-108.
- Stewart, C., & Adlington, R. (2009). Shall we dance?: Managing change from print-based to interactive networked learning [Article]. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 9(9), 94-104.
- Tripsas, M., & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging [Article]. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1147-1161.
- Universidad del Tolima y Universidad del Valle. (2020). Convenio específico de cooperación No. 002 de 2019. Ibagué

