



Horizonte de la Ciencia

ISSN: 2304-4330

ISSN: 2413-936X

horizontedelaciencia@gmail.com

Universidad Nacional del Centro del Perú

Perú

Angulo Herrera, Pedro; Angulo Alvarado, Pedro J; Huamán Huayta, Ludencino

Rol estratégico de la cultura organizacional y el liderazgo
en la gestión del cambio de la universidad peruana

Horizonte de la Ciencia, vol. 7, núm. 13, 2017, -, pp. 103-121

Universidad Nacional del Centro del Perú
Perú

DOI: <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2017.13.358>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=570960867008>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org
UAEM

Sistema de Información Científica Redalyc
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso
abierto

Rol estratégico de la cultura organizacional y el liderazgo en la gestión del cambio de la universidad peruana

Allip lulaykaa tinkuchi yačhaykunap yanapakukawan mušhu lulay hatun yačhaywasikunačhu pirw suyuchu

Pedro Angulo Herrera *

Pedro J. Angulo Alvarado **

Ludencino Huamán Huayta ***

Resumen

La política de aseguramiento de la calidad a través del licenciamiento, la acreditación y la mejora continua, introducen en la universidad un nuevo modelo de gestión orientado a la cultura de calidad; este proceso de cambio es complejo y requiere de una cultura organizacional con estrategas y directivos con liderazgo de calidad. La política nacional de modernización de la gestión pública indica que para tener éxito en el proceso de transformación hacia una entidad moderna se tiene que gestionar el cambio y éste se debe anclar en la cultura organizacional. ¿Qué es la cultura organizacional y cuál es su rol en la universidad? La cultura organizacional está considerada como un factor estratégico en las organizaciones por medio del cual se puede mejorar el vínculo con el entorno e influenciar sobre la sociedad; pero también, es un factor integrador de la dinámica interna institucional (planificación, gestión, mejora continua, cultura de calidad, etc.). Sin embargo, la cultura organizacional es casi desconocida en las instituciones educativas. La universidad tiene la tarea de caracterizar y diagnosticar su cultura como punto de partida para la implementación de un programa que contribuya a su internalización en los estudiantes, docentes y administrativos; de no hacerlo corre el riesgo de contar con una gran barrera para su adaptación al nuevo entorno académico competitivo. Aquí presentamos una estrategia para el proceso de cambio de la universidad sobre la base de un nuevo modelo de cultura organizacional para lo cual se requiere del diseño de una agenda de aprendizaje, experimentar y practicar con nuevos principios, valores, hábitos, conductas, comportamientos, competencias, creencias, etc., pero también, se requiere del compromiso de cambio e involucramiento de la alta dirección, lo que podría asegurar la implementación y mejora sostenible del sistema integrado de gestión de calidad.

Palabras clave

cultura organizacional, liderazgo, gestión del cambio

Shuukukuna limana:
tinkuchi yačhay,
yanapaaku, mušhu
lulay

Recibido: 12 de abril de 2017 Corregido: 21 de agosto de 2017 Aceptado: 27 de octubre de 2017.

Filiación:

*Kaizen Certification S.A.C., Perú.

** Universidad Nacional Mayor de San Marcos

*** Universidad Nacional del Centro del Perú.

Datos de los autores

Pedro Angulo Herrera. Peruano. Magister en Farmacia y Bioquímica.

Correo: pedro_qf@hotmail.com

Pedro J. Angulo Alvarado. Peruano. Magister en Administración Estratégica de Empresas.

Correo: pedrojoseqf@gmail.com

Ludencino Huamán Huayta: Peruano. Doctor en Ciencias de la Educación.

Correo: ludeahh@gmail.com

The strategic role of leadership and organizational culture in the change management of peruvian university

Abstract

Licensing and accreditation introduce a new quality management model at university; this process of change is complex and requires strategists and managers with quality leadership. The National Policy for Modernization of Public Management indicates that in order to succeed in the process of transformation towards a modern entity, change must be managed and it must be anchored in the organizational culture. What is organizational culture and what is its role at university? Organizational culture is considered as a strategic factor in organizations through which the link with the environment can be improved and influence on society; but also, it is an integrating factor of internal institutional dynamics (planning, management, continuous improvement, quality culture, etc.). However, organizational culture is almost unknown in educational institutions. The university has the task of characterizing and diagnosing its culture as a starting point for the implementation of a program that contributes to its internalization in students, teachers and administrators; failing to do so it takes the risk of having a great barrier to adapt to the new competitive academic environment. Here we present a strategy for the change process at university based on a new model of organizational culture for which it is necessary to design a learning agenda, to experiment and practice with new principles, values, habits, behaviors, competencies, beliefs, etc., but also, the commitment of change and involvement of the top management is required.

Keywords

organization,
leadership,
change
management.

Papel estratégico da cultura organizacional e da liderança na gestão da mudança da universidade peruana

Resumo

A política de garantir a qualidade através do licenciamento, credenciamento e melhoria contínua, introduz na universidade um novo modelo de gestão direcionado à cultura da qualidade; Esse processo de mudança é complexo e requer de uma cultura organizacional com estrategistas e directores com liderança de qualidade. A política nacional de modernização da gestão pública indica que, para ter sucesso no processo de transformação para uma entidade moderna, se tem que gestionar a mudança, e esta, deve ser ancorada na cultura organizacional. O que é a cultura organizacional e qual é seu papel na universidade? A cultura organizacional está considerada como um fator estratégico nas organizações através das quais se podem melhorar o vínculo com o entorno e influenciar a sociedade; mas também, é um fator integrador da dinâmica interna institucional (planejamento, gestão, melhoria contínua, cultura de qualidade, etc.). No entanto, a cultura organizacional é quase desconhecida nas instituições educativas. A universidade tem a tarefa de caracterizar e diagnosticar sua cultura como ponto de partida para a implementação de um programa que contribua para a sua internalização em estudantes, docentes e administradores; de não fazê-lo, corre o risco de contar com uma grande barreira para se adaptar ao novo entorno acadêmico competitivo. Aqui apresentamos uma estratégia para o processo de mudança na universidade com base em um novo modelo de cultura organizacional para o qual se requer elaborar uma agenda de aprendizagem, experimentar e praticar com novos princípios, valores, hábitos, condutas, comportamentos, competências, crenças, etc., mas também se requer do compromisso de mudança e envolvimento da alta direção, o que poderia assegurar a implementação e melhora sustentável do sistema integrado de gestão da qualidade.

Palavras-chave:

cultura
organizacional,
liderança,
gestão de
mudança.

Introducción

Morín (1999) señala: Al bloqueo provocado por la necesidad de reformar las mentes para reformar la institución y reformar la institución para reformar las mentes, se agrega un bloque más amplio que concierne a la relación entre la sociedad y la escuela. Esta relación no es la de un espejo, sino la de un holograma y de la recursividad. Holograma: así como un punto singular del holograma lleva en él la totalidad de la figura representada, la escuela en su singularidad lleva en ella la presencia de la sociedad por completo. Recursividad: la sociedad produce la escuela que produce la sociedad.

De acuerdo con lo expresado por Morín, al problema de la universidad de la baja calidad y productividad, se le suma todos los demás problemas que vienen ocurriendo en nuestra sociedad y son muchos. La universidad es el holograma de la sociedad. Pero también, y de acuerdo a la recursividad, la universidad (y las instituciones educativas en general) si puede influenciar a la sociedad que lo produce. Entonces, si es posible cambiar a la sociedad a partir de la educación; siempre nos han dicho que es así, ¿y por qué eso no sucede en nuestro país?, ¡algo está faltando o fallando en el sistema educativo!

El Estado reconoce que el mayor reto que enfrenta la sociedad peruana en materia de educación superior universitaria, es el de reorganizar el sistema universitario y promover uno basado en calidad. Este complejo proceso de cambio institucional no se da por generación espontánea, tampoco es automático, no sale de un laboratorio de investigación, tampoco de la planificación estratégica, esto sale de la mentalidad de las personas que son las únicas capaces de aprender e innovar; pero las personas basan sus conductas y comportamientos en principios, valores, supuestos, creencias, etc., que se van desarrollando e interiorizando en el medio laboral, y que en su conjunto constituye la cultura de la organización.

Sin embargo, la cultura organizacional no aparece en ninguna de las nuevas normas aprobadas para mejorar la calidad educativa de las universidades, institutos y escuelas de educación superior. Entonces, la cuestión es ¿cómo lograr una universidad de calidad con principios, valores, actitudes, hábitos, conductas y comportamientos que requiere urgentemente nuestra sociedad?, que forme profesionales integrales (con alta empleabilidad), éticos, con responsabilidad social; que realice investigaciones pertinentes, con una cultura de calidad y mejora continua hacia la excelencia, etc.

La respuesta es compleja y complicada, se requiere un cambio del modelo actual de universidad hacia uno con calidad. En este artículo hacemos una contribución para el cambio en la universidad. Nuestra estrategia toma en cuenta el desarrollo de una nueva cultura organizacional y el liderazgo como factores claves para el cambio de mentalidad y la movilización de las personas de la organización hacia una cultura de calidad y la excelencia, este proceso de cambio debe empezar por la alta dirección.

La cultura organizacional, y subculturas, en la universidad pública

La universidad es un espacio donde su personal pasa gran parte de sus vidas, y no tiene por qué ser aburrida; se requiere de un buen clima organizacional para desarrollar las actividades a plenitud, pero también se requiere de una cultura que favorezca el logro de los objetivos per-

sonales (crecimiento y desarrollo personal). La universidad debería ser un verdadero centro de aprendizaje en la cual su factor humano pueda desarrollar su talento y vivir con dignidad; lamentablemente, vemos que eso no sucede en nuestro medio. Los principios y valores declarados en los planes estratégicos quedan en letra muerta porque no son practicados y pasan a formar un supuesto disfuncional y la creencia que están de adorno.

Los supuestos dirigen los comportamientos de las personas en la organización y se van trasmitiendo o son aprendidas por las nuevas generaciones; esta costumbre se hace fuerte y se va constituyendo es una gran barrera para el cambio y la adaptación al nuevo contexto académico de la universidad.

La organización funcional y la cultura burocrática imperante en las universidades públicas hacen que los programas de motivación fallen o sean poco eficientes, hay poco espacio para que el personal se sienta comprometido e identificado con la institución.

En muy común encontrar en la universidad pública el estilo de liderazgo autocrático que dirige a sus empleados a la consecución de objetivos y tareas en base a normas estrictas y concretas que son la base de su autoridad. Estas normas son tan frondosas que no son leídas menos entendidas, por el contrario causan incertidumbre y temor a faltarlas.

Se observa, también, que hay poco trabajo en equipo, cada quien trata de hacer su trabajo y asegurar su permanencia en el puesto; el personal se desempeña en regulares condiciones de trabajo, se percibe un deteriorado clima de trabajo. La estructura organizacional funcional crea un ambiente de trabajo rígido lo cual es opuesto al desarrollo de un buen clima organizacional. La cultura burocrática imperante propicia la resistencia al cambio, se siguen reglas aun sin ser la mejor opción, el sistema no alienta la creatividad y la innovación, tampoco al liderazgo. Es controlista, alienta la cultura del “papelito manda”.

Esta situación es debido, en parte a las normas rígidas que tiene la administración pública; pero también, debido a los supuestos y creencias arraigadas que tiene el personal acerca de que “aquí se tiene que cumplir la norma al pie de la letra”, a pesar que las normas pueden haber cambiado. La gestión documentaria ágil, eficaz, eficiente y oportuna está lejos de la realidad.

La universidad declara una filosofía (visión, misión, valores) que no lo cumple, se ha ido formando la creencia que eso siempre ha sido así y siempre será así. La comunicación que se practica es poco asertiva e improductiva, el lenguaje es ambiguo, prevalece la cultura de la justificación. Los valores y creencias (que trasmiten los símbolos) no son compartidos, los rituales trasmiten valores y creencias que fueron muy valiosas en su momento pero que ahora no favorecen el cambio. La forma de relacionarse con la autoridad es muy vertical y escasa, es como que las autoridades tienen la última palabra, “los de arriba piensan y los de abajo ejecutan”. No hay una política para interiorizar los valores, éstos solo quedan declarados en el plan estratégico.

El cálculo político se ha vuelto un hábito. Este panorama se agrava cuando las elecciones vienen con una alta carga política; quienes no acceden al poder no se involucran con la nueva gestión, hay rigidez y resistencia al cambio. Por su parte, cada nueva gestión “empieza todo de nuevo”, porque lo que hizo la anterior “está mal”, y empieza un nuevo experimento, que a veces le llaman “innovación”, con gasto de recursos públicos.

En la universidad se ha formado supuestos disfuncionales como “por más que tengamos la razón no se nos hace caso, tampoco se nos toma en cuenta”, “los beneficios son solamente

para los amigos de la autoridad o del grupo del poder”, “aquí no tiene valor la creatividad, la innovación, tampoco se valora la inteligencia”; y “para gobernar no se necesita ser brillante como docente”. Se ha creado una cultura endogámica, la universidad se resiste a la presencia de docentes externos así sean profesionales extraordinarios y útiles para la organización.

Falta una política transparente para la capacitación y evaluación docentes (con indicadores de desempeño) y que los valore en base a la meritocracia; que se formen y准备 para la gestión por resultados basada en procesos. Los estudiantes aún son receptores de conocimientos de la realidad en base al paradigma cartesiano (reduccionista), que aceptan y asimilan sin mayores cuestionamientos. La educación superior universitaria es cognoscitiva (conocimientos), no desarrolla las habilidades socioemocionales y las competencias para la empleabilidad, tampoco fomenta el pensamiento crítico, el liderazgo, la creatividad, el emprendimiento, etc. Prevalece el enfoque de la oferta (sin valor agregado) al enfoque de la demanda (con valor agregado), los egresados tienen problemas para encontrar un trabajo digno, hay una alta tasa de desempleabilidad y subempleabilidad. Lavado y otros (2014) exploraron y cuantificaron en qué medida la calidad de la educación superior contribuye como desencadenante del subempleo profesional en el Perú. Bajo esa condición, cuatro de cada diez profesionales al 2012 se encuentran sobre-educados, ocupando vacantes no profesionales y sub remunerados.

Por supuesto, lo anterior no pretende ser un análisis exhaustivo de los supuestos disfuncionales que existe en la universidad pública, ese no es el propósito de esta publicación, este análisis solamente es sugestivo; pero es necesario determinar los supuestos disfuncionales para una estrategia de cambio de modelo de cultura organizacional. La situación es muy parecida a lo que ocurre en la administración pública del Estado, ¡verdad! Tampoco apostamos a que esta imagen de la universidad pública será por siempre; porque de persistir esta situación, la universidad no resistiría a los cambios del entorno global en que vivimos.

Como se ha manifestado, la universidad es el holograma de la sociedad. El Perú necesita urgentemente una nueva clase dirigencial, la universidad pública también.

De acuerdo con Hammer y Champy (1994), el estilo de trabajo y sus raíces organizacionales de la mayor parte de empresas derivan del prototipo de fábrica de alfileres que describió Adam Smith en *La riqueza de las naciones*, publicado en 1776, en el que explicó lo que él denominó el principio de la división del trabajo. Muchas instituciones, y la universidad no es la excepción, se han estructurado en torno a la idea central de Smith: la división o especialización del trabajo y la consiguiente fragmentación de las tareas. Es común ver a la universidad como un racimo de uvas, tienen un tronco común pero cada uva es un espacio aparte (compartimentos), se van formando subculturas en base al dirigente de turno o al que dirige ese compartimento. La universidad pública está muy lejos de ver la importancia que tiene la cultura en su organización.

Gestión del cambio hacia una cultura de calidad

La universidad no es una isla, se tiene que adaptar, simultáneamente, a las necesidades de la sociedad contemporánea y llevar a cabo su misión trans-secular de conservación, transmisión, enriquecimiento de un patrimonio cultural sin el cual no seríamos más que máquinas de producción y consumo.

En la narrativa de Duck (2002) nos dice que algún momento se toma conciencia fundamental ante el cambio, ese momento en el tenemos que decirnos a nosotros mismos: “Necesito

comportarme de un modo diferente". Es posible que también necesitemos pensar de modo diferente, adoptar una perspectiva distinta (o varias), practicar nuevas habilidades, crecer de formas nuevas y, a veces, nada fáciles. De su experiencia, dice, ha llegado a conocer y comprender al "monstruo del cambio", el término que utilizó para referirse a todos los factores humanos que giran alrededor del cambio. Agrega, es un trabajo fascinante porque lo que está en juego es mucho y las dinámicas humanas son tan complejas y absorbentes.

A través de los años, Duck, ha desarrollado una "curva de cambio": estancamiento, preparación, implantación, determinación y consecución. Ha llegado a la convicción de que los aspectos emocionales del cambio no solo son importantes, sino vitales. Cambiar una organización es, inherente e inevitablemente, un proceso emocional humano. Duck, se refiere a las emociones básicas: temor, curiosidad, agotamiento, fidelidad, paranoia, depresión, optimismo, rabia, revelación, placer y amor.

Estas emociones son propias de las personas, entonces el problema es cultural, la cultura de la organización se impregna en las personas y permanece durante mucho tiempo a pesar de haberse iniciado un programa de cambio. Si no conocemos a nuestra cultura organizacional y no hay compromiso e involucramiento en un proceso de cambio, sucederá lo que Peter Drucker dijo: "La cultura come a la estrategia en el desayuno".

Fischman (2009) nos dice, toda empresa, quiéranlo o no, ya tiene una cultura formada. Esta cultura puede ayudarlas a competir o perjudicarlas en la competencia. Cambiar la cultura es un reto muy difícil, sobre todo para aquellas organizaciones que ya la tienen varios años.

El cambio se tiene que dar en la estructura organizacional (funcional), en el modelo de liderazgo, en los valores, conductas, hábitos, etc.; este proceso de cambio es complejo y requiere de estrategas, gestores con liderazgo de calidad y autoridad.

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública indica que el cambio debe ser un proceso liderado por directivos, con una filosofía participativa; el plan de cambio debe ser diseñado por equipos de funcionarios, con las técnicas propias del trabajo en equipo y los grupos de calidad; esta política toma en cuenta el proceso de cambio en ocho etapas propuesto por Kotter (1996):

- 1) Analizar la situación de la entidad tanto externa como internamente, y crear un sentido de importancia o urgencia del cambio,
- 2) Formar un potente grupo de agentes del cambio: crear un equipo de trabajo para liderar el cambio, compuesto por personas influyentes en la organización, cuyo poder puede ser dado por el cargo que ocupan, su liderazgo o su experiencia. Es fundamental que cuente con personas de diferentes áreas y diferentes niveles de la institución,
- 3) Crear una visión para el cambio: proponer una visión general compartida por el grupo líder del cambio y luego apropiada por el conjunto de la organización. Todos deben comprender, interiorizar y compartir la visión. Es importante determinar los valores fundamentales para el cambio; elaborar un breve resumen que capture "lo que se ve" como futuro de la gestión pública orientada a resultados y generar una estrategia para ejecutar esa visión,
- 4) Comunicar la visión: tanto la visión como la estrategia de cambio se deben comunicar frecuentemente y con fuerza, e incluir las dentro de todo lo que se haga y no solo en reuniones puntuales,
- 5) Eliminar los obstáculos: durante el proceso es necesario evaluar constantemente las barreras que existen. Siempre es pertinente identificar a quienes tienen una mayor resistencia al cambio y ayudarles a ver lo que necesitan,
- 6) Asegurarse de tener logros a corto plazo: se deben contemplar metas a corto plazo que permitan presentar

victorias que motiven y generen confianza en que el proceso de cambio se ha iniciado y continuará. Incluir etapas de éxito asegurado, que no impliquen un gran gasto y donde sea posible reconocer el esfuerzo de las personas que han ayudado a alcanzar los objetivos, 7) Construir sobre el cambio: tener en mente el objetivo a largo plazo; después de cada logro se debe analizar los aciertos y los puntos por mejorar. De allí se deben crear nuevas metas para aprovechar el impulso obtenido involucrando a más líderes del cambio, 8) Anclar el cambio en la cultura organizacional: se debe garantizar que los esfuerzos se vean en todos los aspectos de la gestión, hablar acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad y resaltar el éxito en los procesos de cambio, tanto interna como externamente.

Según este autor, sin enraizar los nuevos enfoques en la cultura, jamás se llega a la meta para arraigar los cambios. Entonces, el cambio de la cultura de una organización es como una misión evangelizadora, porque son sus personas las que tienen que cambiar. Se requiere de misioneros del cambio.

Kambil (2016) señala que no entender de manera sistemática la cultura y no abordar el cambio cuando se necesita pueden socavar el éxito del liderazgo y el desempeño corporativo. Cambiar la cultura requiere de un cambio a nivel de creencias, lo cual a menudo es sustancialmente más difícil que cambiar los procesos del negocio o los sistemas de información. En base a su experiencia este autor propone los siguientes pasos prácticos, que lo presentamos en forma resumida:

- 1) Diagnóstica, domina, valida la cultura de la organización. Diagnosticar y articular las creencias, en base a resultados organizacionales y los comportamientos que han llevado a esos resultados, y luego las creencias que orientan el comportamiento a esos resultados. Las creencias, sean útiles o no, deben ser validadas.
- 2) Replantear las narrativas existentes. Es replantear las narrativas que serán usadas para cambiar las creencias mostrando el valor de la nueva creencia. Mejor es articular la creencia, los comportamientos y los resultados deseados.
- 3) Modelo a seguir y comunicación del cambio cultural. Establecer creencias nuevas requiere un modelo a seguir. El primer paso es comunicar que se valora no solamente a nivel de resultado sino también a nivel de la creencia. Enseguida, como líder, usted tiene que comportarse y actuar de una manera consistente con la cultura que usted desea.
- 4) Refuerce y comunique las creencias, comportamientos y resultados deseados. A través de cada etapa del cambio cultural y el proceso de reforzamiento, es importante comunicar las creencias y los comportamientos esperados; y reforzar las creencias deseables.

Finalmente, Kambil indica que el CEO (en nuestro caso sería el Rector) y el resto de los directores ejecutivos (Decanos, Directores, Jefes, etc.) tienen diferentes roles para catalizar el cambio. Pueden trabajar juntos para denominar y desechar las creencias que ya no le sirven bien a la compañía. Pueden trabajar juntos para crear narrativas creíbles que replanteen las creencias que se orienten a resultados más productivos. Pueden trabajar juntos el modelo a seguir y transmitir las creencias y los comportamientos nuevos y comunicar y reforzar las creencias y comportamientos deseables en el lugar del trabajo.

Como podemos apreciar, Kambil insiste en el cambio de creencias; así como también, indica que el cambio debe ser liderado por la alta dirección. ¿Podrá aplicarse lo que propone Kambil en la universidad pública del Perú? Después de varios nudos en la garganta, solo atinamos a decir que no es posible, pero que sí es posible (!). Parece una paradoja, pero si vemos esta situación como una realidad compleja la imposibilidad se ve complementada con la posibilidad (principio de la complementariedad); por eso decimos que se requiere de estrategas, gestores con lide-

razgo de calidad (atractores). No se necesita de ser muy experto en el tema para determinar las creencias empoderantes, los comportamientos y los resultados en un nuevo modelo de cultura; así como también, es necesario determinar los supuestos disfuncionales limitantes que prevalecen en la universidad pública. Para un proceso de cambio se requiere del desarrollo de un nuevo modelo de cultura, en el marco del licenciamiento y la acreditación de la calidad educativa, en que todos estén involucrados y sea la alta dirección quien inicie un cambio de conducta; el cambio cultural se hace más viable cuando “se hace lo que se dice”. Es decir, cuando el valor de la integridad es practicado a plenitud por los directivos y responsables de la gestión.

Entonces, ¡el cambio se debe iniciar por la alta dirección!

La actitud hace la diferencia

Según Kuppers (2005) la organización pierde de vista en ocasiones que tiene también una gran importancia el saber gestionar adecuadamente las actitudes de las personas. Los profesionales mediocres se dedican a cumplir sus obligaciones, ni más ni menos, a desempeñar sus funciones de manera que no pueda dar motivos para su despido. Su esfuerzo se adapta a la remuneración que reciben. Los Buenos profesionales son aquellos que hacen más de lo que se espera de ellos, tienen buenas intenciones y un orgullo profesional que no les impide quedarse en la mediocridad. Sin embargo, los profesionales excelentes, aquellos que destacan, son los que tienen una magnífica actitud, sienten la empresa como propia, son responsables, proactivos, entusiastas, positivos. Trasmiten ese entusiasmo y esa energía ¿Qué les diferencia de las otras personas?, ¿por qué tienen esa actitud tan positiva?. De acuerdo a esta clasificación de Kuppers, ¿cuál es la clase de profesionales que prevalece en las universidades públicas? cualquiera que sea la respuesta, lo más importante es que quienes la dirigen sean profesionales excelentes, íntegros, transparentes y sean referentes de calidad. ¿Cómo lograr que sea así? un nudo gordiano a resolver.

Supuestos-Actitud-Comportamientos-Hábitos-Carácter-Conductas

Estamos entendiendo, que si queremos cambiar a la cultura deberíamos empezar por los supuestos compartidos que están bien impregnados en la organización y que afectan como percibimos a nuestra realidad. La realidad es una construcción mental de acuerdo a nuestras creencias y paradigmas predominantes.

Kuppers indica que nuestras percepciones de la realidad y nuestras expectativas vienen determinadas por lo que pensamos y sentimos. Finalmente, es esta interpretación lo que determina la actitud que tenemos y determina nuestro comportamiento. Continúa este autor, nuestro comportamiento viene determinado por tres factores: nuestras cualidades genéticas con las que nacemos configuran nuestro temperamento, y junto a los hábitos configuran nuestro carácter. Los hábitos si pueden cambiarse. Si a nuestro carácter le sumamos nuestros principios y valores tendremos nuestra personalidad. Así pues, excepto nuestro temperamento, podemos cambiar el resto de variables que configuran nuestra persona, nuestros comportamientos y nuestras actitudes.

Entonces, ¡si es posible un cambio de actitud a partir del cambio de hábitos!

Para Covey (2003), básicamente, nuestro carácter está compuesto por nuestros hábitos, cita un proverbio: “*Siembra un pensamiento, cosecha una acción; siembra un acción, cosecha un hábito. Siembra un hábito, cosecha un carácter; siembra un carácter, cosecha un destino*”. Continúa, los hábitos son factores poderosos en nuestras vidas. Dado que se trata de pautas consistentes, a menudo inconscientes, de modo constante y cotidiano expresan nuestro carácter y generan nuestra efectividad... o ineffectividad. Aristóteles dijo: “Somos lo que hacemos día a día. De modo que la excelencia no es un acto sino un hábito”.

Entonces, ¡se deben cambiar los hábitos para cambiar de actitud!

Según Fischman, la actitud es una conducta en potencia; nuestros hábitos nos condicionan a seguir repitiendo de forma permanente las mismas conductas, aunque las condiciones en las cuales se establecieron hayan cambiado. Fischman (2012), indica, también, que nuestras creencias regulan nuestras conductas. Se deduce cómo son las personas por las conductas que adoptan. Debemos cambiar las conductas para cambiar las creencias. La suma de nuestras creencias define, quienes somos, con quien nos identificamos, y son una expresión de nuestros valores. Una sola creencia puede hacer la diferencia.

¡Se deben cambiar las conductas para cambiar las creencias!

Para este autor los valores son ideales de conductas que aspiramos a tener como personas y que usualmente tienen un impacto en nuestros actos. Los valores contienen supuestos. Por ejemplo, nos dice, es posible que en una empresa realmente se valore la transparencia. Algunos de los supuestos que podrá contener este valor serían: “Aquí se dice la verdad aunque duela”, “la información se comunica a todos en forma oportuna”, “Aquí no se oculta nada”. Los valores son una forma de agrupar las creencias para comunicarlas al personal.

También, nos dice que los supuestos son creencias que las personas en la organización dan por hechos, asumen que son correctos y válidos. Los supuestos los aprenden las personas en la empresa a medida que tienen éxitos y fracasos tanto al interior como al exterior de ella. Los supuestos son la base de la cultura organizacional.

Recordemos que según Schein (1985) la cultura organizacional es el “conjunto de supuestos y creencias aprendidas sobre la cual las personas basan sus conductas diarias”.

Como podemos apreciar, todo lo mencionado en esta parte tiene su base en la mentalidad de las personas, y sus pensamientos. Thomas Alva Edison dijo “Pensar, es una de las tareas más difíciles de esta vida. Por eso muy pocas personas lo hacen... Quien no se resuelve a cultivar el hábito de pensar, se pierde el mayor placer de la vida”.

¡Entonces el cambio es mental, de paradigmas o modelos mentales!

Para Senge (2010), los “modelos mentales” son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. A menudo no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales a los efectos que surten sobre nuestra conducta. Agrega, la disciplina de trabajar con modelos mentales empieza por volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. Por lo tanto, la educación también debería estar orientado a la mente, la universidad debería apuntar hacia el cambio de mentalidad y de pensamiento de sus personas. Hall manifestó

En vista que el pensamiento creador es lo más importante que distingue a la gente de los monos hay que usarlo como un bien más precioso que el oro y hay que preservarlo con gran cuidado.

¿Qué hacer para romper esquemas mentales improductivos? Debemos aperturar y cambiar nuestra mente. De Bono (2004) se pregunta ¿Qué puede hacer para que su mente resulte más atractiva? Se nace con unas características faciales y corporales. Solo puede mejorarlas en cierta medida. Pero sí puede hacer mucho para hacer más atractiva su mente. Cuando se envejece la belleza física tiende a desaparecer. Pero la belleza mental es independiente de la edad y puede aumentar con la sabiduría y la experiencia. La belleza de su mente se deja ver en las conversaciones. Para De Bono, si quiere que su mente sea más bella puede conseguirlo.

Estamos ante un problema muy difícil casi imposible de solucionar. Sin embargo, para Boyatzis (2008) las personas cambian, y lo pueden hacer de una forma deliberada, pero no sin un esfuerzo intencional. Además, dice, no obstante, una vez más, sin un esfuerzo intencional, los cambios son lentos, tienen como resultado consecuencias involuntariamente peores que el deseo original, activan un sentimiento compartido de desesperanza sobre el futuro y reducen el espíritu humano. Boyatzis enfoca su teoría de cambio intencional (ICT) desde la perspectiva de la complejidad.

El cambio a nivel institucional debe empezar por la alta dirección, pero a nivel individual debe empezar por uno mismo, hay que desarrollar el hábito de cuestionar nuestros propios hábitos. Aunque, siempre las personas tercas que se empecinan en una sola idea y no aceptan las ideas de los demás, son una barrera para el cambio cultural de una organización.

Principios y valores

Los principios son como faros. Son leyes naturales que no se pueden quebrantar. Estos principios emergen a la superficie una y otra vez, y el grado en que los miembros de una sociedad los reconocen y viven en armonía con ellos determina que avancen hacia la supervivencia y la estabilidad o hacia la desintegración y la destrucción (Covey 2003). Este autor opina que el principio de la *rectitud*, a partir del cual se desarrolla todo nuestro concepto de equidad y la justicia. La *integridad* y la *honestidad*. Estas crean los cimientos de la confianza, que es esencial para la cooperación y el desarrollo personal e interpersonal a largo plazo. Otro principio es la *dignidad humana*, otro es la *calidad o excelencia*.

Para Covey, los principios no son prácticas; son verdades profundas, fundamentales, de aplicación universal. Cuando esas verdades se internalizan como hábitos, otorgan el poder de crear una amplia variedad de prácticas para abordar diferentes situaciones. Los principios no son *valores*. Los principios son el territorio, los valores son los mapas. Los principios son directrices para la conducta humana que han demostrado tener un valor duradero, permanente. Cuanto más estrechamente nuestros mapas o paradigmas concuerden con estos principios o leyes naturales, más exactos y funcionales serán.

En la perspectiva de De Bono (2004), las emociones y los sentimientos son la forma en que aplicamos los valores en una situación. Nuestros valores despiertan nuestros sentimientos que, luego, si son lo bastante fuertes, se convierten en emociones. Nuestros sentimientos actúan de filtro para ver solo aquello que nos dejan ver. El peligro principal con los sentimientos y las emociones fuertes es que controlan nuestras percepciones. La percepción es real, aunque

no coincide con la realidad. La percepción es el modo en que ver las cosas, luego siente y reacciona de acuerdo con lo que ves, sin importar la realidad subyacente. Por lo tanto, los valores de percepción son aquellos que trasmiten lo que se pretende. Lo que se pretende no siempre se corresponde con la verdad.

Estrategia de cambio institucional en base a la cultura organizacional

En la universidad, ¡por dónde debe empezar el cambio! Según Kotter, el cambio se debe iniciar por la alta dirección, este proceso jamás se emplea de manera efectiva a menos que esté impulsado por un liderazgo de alta calidad y no simplemente una administración excelente. Indica que la combinación de culturas que se resisten al cambio y administradores que no han aprendido como generar el cambio resulta letal; y, quienes tratan de dar lugar a un cambio importante con procesos analíticos, simples y lineales casi siempre fracasan.

Lamentablemente, la alta dirección de la universidad pública no está entusiasmada con el cambio del *status quo* hacia una nueva dirección con calidad, tampoco hay algún liderazgo que brille en el firmamento académico universitario. Esta situación quizás se deba a que la universidad pública, y sobre todo la alta dirección, no experimenta un sentido de urgencia, el presupuesto está asegurado, la clientela es cautiva.

Fischman (2009) sostiene que es imposible cambiar la cultura si las cabezas de la organización no modelan las nuevas conductas que se quieren implementar.

Además, el paradigma cartesiano (reduccionista) imperante en los claustros universitarios refuerzan el pensamiento lineal dominante que no nos permite entender a este proceso de cambio porque es complejo y para entenderlo se requiere de un pensamiento complejo. Como dice Kotter, el resultado final con frecuencia es complejo, dinámico, desordenado y alarmante.

Entonces, la falta de práctica de un pensamiento sistémico y complejo se suma a las barreras del cambio en la universidad pública. Según Senge (2010) el pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudarnos a modificarlos. El pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes.

Ante la emergencia de hechos u objetos multidimensionales, interactivos y con componentes aleatorios o azarosos, el sujeto se ve obligado a desarrollar una estrategia de pensamiento que no sea reductiva ni totalizante, sino reflexiva, Morín (1990) denominó a dicha capacidad como pensamiento complejo.

Por lo tanto, como estrategia de cambio estaría, también, desarrollar un pensamiento sistémico y complejo en la comunidad universitaria y el sistema educativo en general. La universidad puede aprovechar la oportunidad de los estudios generales para el desarrollo de las herramientas del paradigma de la complejidad y el pensamiento sistémico.

A pesar de todas la barreras para el cambio en la universidad pública, nosotros sí creamos que se puede iniciar el cambio; mejor si fuera intencional, pero puede ser impulsado por

el proceso de licenciamiento y acreditación de la calidad. Estamos en el momento propio, usemos como estrategia la implementación de los sistemas 1) de gestión de la calidad y 2) de información y comunicación. Estos sistemas deben ser complementados con 3) la gestión de la cultura organizacional.

Para fundamentar nuestra estrategia de cambio en la universidad daremos algunos sustentos:

1) Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)

En la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública se indica que muchas instituciones públicas su estructura de organización y funciones (agrupamiento de actividades y asignación de responsabilidades dentro de la entidad) no necesariamente viene siendo congruente con las funciones que deben cumplir ni tampoco con los objetivos que puedan haberse fijado como resultado de sus procesos de planeamiento estratégico-operativo y de su presupuestación.

Ello puede deberse a que las organizaciones fueron diseñadas bajo un modelo de gestión funcional, con estructuras jerárquicas, estamentales y sin claridad en los procesos que deben realizar para entregar los bienes y servicios públicos de su responsabilidad con la calidad y pertinencia requeridos. Por lo que propone que una gestión al servicio del ciudadano necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar **hacia una organización por procesos** contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles. Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que trasforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o un servicio) en una salida (la entrega del bien o el servicio), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros). Indica que para ello deberán priorizar aquellos de sus procesos que sean más relevantes de acuerdo a la demanda ciudadana, a su Plan Estratégico, a sus competencias y los componentes de los programas presupuestales que tuvieran a su cargo, para luego poder organizarse en función a dichos procesos.

Angulo y otros (2016a) han hecho una propuesta de procesos en un sistema de gestión de la calidad (SGC) para la educación universitaria con formación integral y competencias profesionales, indican que con la interrelación de estos procesos (y subprocesos) se puede diseñar el mapa de procesos y empezar la implementación del SGC, lo que puede ser implantado en todo el sistema universitario peruano. Pero, además, la perspectiva y proyección de este sistema debe ser el aseguramiento de la calidad en forma sostenible y en mejora continua.

2) Implementación del Sistema de Información y Comunicación

En la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública se indica la necesidad de contar con un sistema de información para recoger, organizar y analizar datos, con el objetivo de convertirlos en información útil para la toma de decisiones. El sistema de información para el seguimiento, monitoreo y evaluación debe diseñar los procesos de recojo, sistematización y análisis de la información, desde la etapa inicial de diseño de los indicadores, hasta las evaluaciones de resultados e impacto. El sistema de información para el seguimiento y la evaluación parte de los indicadores cuantitativos y cualitativos, de resultado y de impacto, diseñados en los Planes Estratégicos Institucionales.

El japonés Nonaka (1988) ha puesto de manifiesto como las empresas de su país gestionan la información para el desarrollo de innovación. Para este autor, la esencia de la creación de una organización es la creación de información de tipo semántico (significados). Nonaka y Takeuchi (1996) conciben el proceso de creación de información como un proceso de conversión del conocimiento tácito en explícito, y consideran que este proceso que genera valor se puede gestionar. Para ello, dice, se debe generar caos dentro de la organización y ampliar las contradicciones lo que genera crisis como oportunidad para la organización. Esta experiencia produce aprendizajes para la reestructuración del conocimiento organizativo.

Para Zimmerman (1993) la gestión de la información es una tarea central en la gestión de la organización. Para Duck, la comunicación siempre es un aspecto fundamental, pero mucho más cuando se intenta conseguir que los demás vean y hagan las cosas de modo diferente. Las comunicaciones formales se concentran a menudo en decirle a los demás qué hay que hacer, en distribuir cometidos y en asignar las acciones necesarias, en lugar de tratar de contestar a los porqué, o de explicar cómo se han tomado las decisiones. La gente necesita comprender las ideas que han conducido a tomarlas. ¿Qué principios y objetivos se han utilizado en llegar a ellas? ¿Qué opciones se han considerado y porqué se han descartado?

La información y la comunicación es una gran debilidad en nuestras universidades. Felizmente, en el proceso de licenciamiento y acreditación se han considerado al sistema de información y comunicación.

3) Gestión de la Cultura Organizacional

Para Boyatzis, el proceso real de cambio se suele considerar como una misteriosa caja negra, una de las razones de la escasez de buenas teorías es el paradigma subyacente a partir del cual se conceptualizan. Nos explica que los cambios deseados y sostenidos en el comportamiento, los pensamientos, los sentimientos o las percepciones de un individuo son, globalmente, discontinuos; esto es, dan la impresión de ser cambios emergentes o catastróficos con el transcurso del tiempo y de las iniciativas, algo que es un componente esencial de los sistemas complejos. Además, nos explica que el proceso de cambio es por lo general no lineal y discontinuo, y se experimenta como un conjunto de descubrimientos o epifanías. Es un fenómeno emergente que se solía describir como acontecimientos catastróficos.

Tomando como referencia la propuesta de Boyatzis, y todo lo mencionado anteriormente, hemos hecho una adaptación para que en la universidad estos sustentos teóricos se puedan aplicar en el proceso de internalización de la cultura organizacional. No pretendemos dar una receta, una guía o consejos para que se aplique a rajatabla esta propuesta, solamente son pautas que tienen base empírica y que se alimentan de nuestra experiencia de muchos años en la universidad pública.

Caracterización y diagnóstico de la cultura organizacional prevalente

La máxima de “conócete a ti mismo” del Oráculo de Delfos demuestra la importancia que tenía el autoconocimiento para los antiguos griegos y hasta ahora sigue siendo muy importante. Alfred Lord Tennyson dijo: “La autorreverencia, el autoconocimiento y el autocontrol, solo estas tres cosas llevan al poder soberano”. Para Messinger “Aquel que gobernará a los demás,

debe primero ser amo de sí mismo” (Whetten y Cameron, 2005). Según Goleman (1977) “El autoconocimiento es un aspecto crucial de la inteligencia emocional y es más poderoso para pronosticar el éxito en la vida que el coeficiente intelectual”.

Diagnosticar la cultura de una universidad no es una tarea fácil; sin embargo, hacerlo es necesario ya que constituye el punto de partida para el cambio hacia un nuevo modelo de cultura de acuerdo al contexto académico actual.

A menudo se confunde la cultura con el clima organizacional. El clima y la cultura organizacional son dos componentes esenciales en toda organización, pero diferentes, la primera es como la imagen (apariencia) de la institución la segunda es la reputación (reconocimiento al buen comportamiento). El clima se puede medir la cultura solo se describe.

El diagnóstico de una organización debe determinar los supuestos culturales compartidos y los supuestos disfuncionales que pueden limitar el desarrollo de una cultura de calidad en la organización educativa.

La cultura organizacional es el producto de la actividad humana y toda actividad humana es compleja; por lo tanto hay que comprenderlo bajo un pensamiento complejo. Para el diagnóstico de la cultura organizacional, nosotros, utilizamos como metodologías: exposición participativa, encuestas, entrevistas, análisis normativo y otras estrategias como el diagrama de Pareto. Además, aplicamos un enfoque sistémico, multidimensional y complejo (la persona es un ser multidimensional y compleja).

Para facilitar el diagnóstico de la cultura organizacional, primeramente, hay que definir ¿cuál es la naturaleza de la organización educativa y cuál es la conceptualización del liderazgo?

Para el informe del diagnóstico debemos considerar, entre otros, el propósito del proyecto, la metodología, tipo de organización, estrategia elegida, perfil de la organización, objetivos estratégicos, historia, situación actual, análisis FODA, ranking de acreditación, estructura organizativa (personal), políticas. El diagnóstico comprende la filosofía (visión, misión, valores), gestión del comportamiento (estilo de liderazgo, motivación), artefactos, valores, creencias y supuestos compartidos, orientaciones al cambio. Con los datos anteriores se procede a construir la línea base para la redefinición de la cultura organizacional y su estrategia de implantación e internalización en los estudiantes, docentes y administrativos de la universidad.

Importante, como la cultura organizacional es un producto (inacabado), y su desarrollo también es un proceso; entonces, una buena herramienta para su cambio y mejora es aplicar el ciclo de Deming: Planificar-Hacer-Verificar-Actuar, y otras herramientas de la mejora continua.

Diseño de una Nueva Cultura Organizacional

Una vez que se ha diagnosticado la cultura organizacional de la universidad debemos pre-guntarnos: ¿qué se debe cambiar?, ¿hacia dónde debemos cambiar?, tenemos que adecuarnos al nuevo contexto académico que estamos viviendo a partir de la Ley Universitaria y sus nuevos principios; pero también, debemos practicar nuevos valores. En este nuevo contexto académico se tiene que valorar la calidad, la mejora continua, la autoevaluación, la meritocracia, el trabajo en equipo, el servicio al cliente, la orientación a resultados; y practicar nuevos hábitos: pensamiento crítico, sistémico y complejo; el autoaprendizaje; la eficacia, eficiencia e innovación.

Los supuestos, que son la base de la cultura organizacional, tendrán que ser diferentes para orientar nuestra actitud, y pasar del *statu quo* a la evaluación y la mejora continua, de la zona de confort a asumir riesgos, del individualismo al trabajo en equipo, de la baja calidad a la excelencia, de la orientación al poder hacia la orientación a resultados, de la zona de confort docente a la capacitación permanente, de la burocracia al servicio al cliente y las relaciones con los grupos de interés, etc.

Todo lo mencionado anteriormente constituye parte del diseño de una nueva cultura organizacional, pero aun no es suficiente. Según Covey (1990), no se puede transformar un pantano politizado en una cultura de calidad total, sin antes establecer hábitos básicos de carácter personal y de relaciones interpersonales basados en principios. En caso contrario, usted no tendrá cimientos sobre los cuales basar la tarea de implementar la calidad y llevar a cabo otras iniciativas de reforma. ¿Cómo hacerlo?, se trata básicamente, de lograr una sensación de seguridad interior que permita a la organización adaptarse de forma flexible a la realidad del contexto. Covey expresa, la gente no cambiará voluntariamente, por deseo propio, si su seguridad no reside dentro de ella misma; si esa seguridad proviene del exterior, percibirá el cambio como una amenaza. No podemos vivir siempre sobre un terreno de arenas movedizas: sería como sufrir un terremoto todos los días.

Por eso, la alta dirección no solamente debe aprobar el diseño de la nueva cultura organizacional; sino también, establecer las políticas y los recursos para generar confianza en el proceso de cambio. La nueva cultura organizacional debe ser diseñada con la participación de todos los miembros de comunidad universitaria y haber logrado el consenso y el compromiso de su cumplimiento.

Plan y agenda de aprendizaje

Como podemos apreciar una nueva cultura debe contar con nuevos principios y valores, una visión poderosa, un liderazgo transformacional basado en principios, o grupos de referencia. La alta dirección debe aprobar las políticas para la práctica de nuevas conductas y creencias; pero también, alguna estrategia para eliminar de la cultura los supuestos disfuncionales que limitan nuestra actitud hacia el cambio.

Schein hace referencia a que la cultura es un proceso de aprendizaje. Entonces se requiere de un plan y una agenda de aprendizaje para el cambio hacia la nueva cultura. Del análisis del diagnóstico y del diseño de una nueva cultura organizacional se van apreciar coincidencias y diferencias, donde hay coincidencias con la nueva cultura serán las fortalezas, y donde no hay coherencia son las debilidades.

El plan y agenda de aprendizaje debe ser dinámico, proactivo, motivador e incluyente, con evaluaciones del logro de aprendizaje; y con retroalimentación permanente. Refuerza este proceso de aprendizaje la presencia de un atractor positivo (p.e liderazgo motivador) que facilite el logro de las metas u objetivos de aprendizaje. El involucramiento de la alta dirección convoca para que los demás se involucren en el aprendizaje; pero también, se sientan con "permiso" para intentar un nuevo comportamiento.

Experimentación y práctica con la nueva conducta

El itinerario hacia el cambio de cultura requiere de una planificación estratégica y los primeros resultados son la experimentación y puesta en práctica de los nuevos comportamientos.

tos. En esta parte del proceso se aplica el kaizen o mejora continua. Para todo el proceso de aprendizaje hacia el cambio se requiere de un clima favorable; así como también que los programas de bienestar universitario apoyen este proceso.

En ese sentido, Fischman aconseja que debemos ayudar a cambiar las conductas, para que luego se cambien las creencias. Pone como ejemplo, en el caso de la creencia: "No cambies nada, es peligroso". La nueva conducta que se trataría de introducir en la empresa es: "Las personas desafían lo establecido y generan cambios". Si esta conducta es ejemplificada por la alta gerencia, si a las personas se les premia por sugerir cambios, si no se penaliza el error, si se asciende a las personas que generan cambios, se comprobará que la conducta es realmente valorada y positiva para todos. Si la conducta es valorada por un tiempo, tarde o temprano se convierte en creencia y pasa a formar parte de la cultura.

Poner en práctica nuevas conductas y hábitos como por ejemplo el valor de la educación universitaria de calidad con formación integral y competencias profesionales (Angulo y otros 2016b) es pertinente en este proceso de cambio en el nuevo contexto de calidad académica.

Interrelaciones que facilitan la confianza y el proceso de aprendizaje

La universidad es un macrosistema que contiene a otros sistemas y procesos. El sistema de información y comunicación debe mantener a todos sus integrantes (interrelación) en línea y actualizados de las actividades de la organización. Este proceso facilita la cohesión de las personas, quienes mediante un lenguaje apropiado van generando confianza y compromiso.

Estos equipos son los "grupos de referencia" los cuales deben interactuar continuamente, estas interrelaciones se convierten en mediadores y facilitadores del aprendizaje hacia el cambio. Un buen ejercicio sería la formación de equipos, para la mejora continua, que proporcionen un sentido de identidad que con el liderazgo de la alta dirección van marcando las pautas de un buen comportamiento y proporcionan la retroalimentación sobre nuestra conducta.

La confianza, o relaciones resonantes permiten a las personas experimentar y procesar cada descubrimiento durante el proceso. También se puede formar grupos de referencia a partir de profesionales notables que se conviertan en un atractor positivo hacia el cambio. El impacto de la implementación de estos tres sistemas (gestión de la calidad, información y comunicación y gestión de la cultura organizacional) es significativo en el inicio del cambio de la universidad tradicional. Pero, sobre todo, será la calidad del liderazgo el atractor positivo que haga posible este cambio hacia la modernidad de la universidad.

El hombre en un ser social y a través de su evolución se ha movilizado en torno a sus líderes, sus dioses, sus causas, ambiciones, etc. Las personas se agrupan alrededor de atractores. Una visión inspiradora puede ser un poderoso atractor que permite a la organización un rumbo hacia algo diferente. Los atractores atraen todo tipo de personalidades, la presencia de unos es necesario para la existencia de los otros (complementariedad) en un marco de equilibrio para que el sistema no se vuelva caótico.

Liderazgo transformacional con principios

Según Duck, la causa más habitual del fracaso de los grandes esfuerzos de cambio procede de unos líderes no alineados. Eso fue lo que descubrió un gran estudio realizado por The Boston Consulting Group (BCG) para identificar las pautas comunes de éxito o de fracaso en

las grandes iniciativas de cambio. El hecho de que los líderes no estén alineados produce un efecto desastroso sobre el resto de la organización. En tal situación la gente se divide rápidamente en fracciones y subgrupos, y se alinea tras uno de los líderes enfrentándose a los demás. El estudio de la BCG descubrió que cuanto más dura esta falta de alineación entre la alta dirección, menos probabilidades hay de que la iniciativa de cambio tenga éxito. (Duck, 2002).

Para Kotter, el cambio se debe iniciar por la alta dirección, este proceso jamás se emplea de manera efectiva a menos que esté impulsado por un liderazgo de alta calidad y no simplemente una administración excelente.

Covey indica que las personas avancen hacia la supervivencia y la estabilidad o, por el contrario, hacia la desintegración y la destrucción depende del grado en que reconozcan y vivan en armonía con principios básicos como la rectitud, la equidad, la justicia, la integridad, la honestidad y la confianza. El liderazgo centrado en principios se fundamenta en el hecho cierto de que no podemos violar impunemente esas leyes naturales. No son soluciones fáciles e instantáneas a los problemas personales e interpersonales. Sí son, en cambio, principios fundacionales que consecuentemente aplicados se convierten en hábitos que permiten transformaciones fundamentales en los individuos, las relaciones y las organizaciones.

Dice, además, Cuando las personas alinean sus valores personales con los principios correctos, se liberan de las viejas percepciones y paradigmas. Una de las características de los auténticos líderes es su humildad, que queda de manifiesto en su capacidad para sacarse las gafas y examinar objetivamente los cristales, analizando hasta dónde sus valores, percepciones, creencias y comportamientos están alineados con los principios del "verdadero norte". El liderazgo centrado en principios es un paradigma de transformación, nueva forma de pensar que ayuda a resolver los dilemas típicos de la vida moderna.

Para Covey, los líderes centrados en principios se caracterizan porque aprenden continuamente, tienen vocación por servir, irradian energía positiva, creen en los demás, dirigen sus vidas en forma equilibrada, ven la vida como una aventura, son sinérgicos, y se ejercitan para la autorrenovación.

Goleman indica que los líderes que manejan tres o más estilos de liderazgo –en particular el movilizador, el democrático y el coach disponen del mejor clima laboral y de los mejores resultados.

Para Boyatzis, sin liderazgo no parece que pueda producirse la aparición de un cambio deseado y sostenible. Muchas de las condiciones organizacionales o de pequeños grupos han estado presentes durante mucho tiempo, pero, cuando aparece un líder capaz o efectivo, ocurre algo mágico –o, más precisamente, tiene lugar el cambio intencional. Igualmente, un líder puede ayudar a los individuos a que estén dispuestos a considerar el cambio intencional al tiempo que un pequeño grupo (o equipo o familia) o su organización lo experimenta; este autor hace mención que las coaliciones desempeñan un papel crítico.

En el caso de la universidad un liderazgo democrático haría posible establecer coaliciones con todos los grupos existentes. Estando, todavía, la universidad politizada es común encontrar grupos que rivalizan por el poder lo cual se constituye en una fuerte barrera para el cambio. Pero, con un liderazgo transformacional, movilizador y democrático es posible entrar en negociaciones y acuerdos para trabajar en forma conjunta hacia la excelencia. Se requiere que todos se involucren en forma responsable al trabajo en equipo.

En la perspectiva de Salazar (2006), el liderazgo es un término que ha estado muy cargado de adherencias gerenciales bastante alejadas de los valores de las instituciones y las primeras aportaciones estuvieron orientadas por la consideración de que éste estaba ligado a los rasgos y características del líder. La tendencia a moverse más allá de modelos técnicos, jerárquicos y racionales para ir hacia enfoques que enfatizan las facetas culturales, morales, simbólicas del liderazgo se refleja, particularmente en torno a los años 90, en la noción de liderazgo transformacional, una concepción originada en el campo empresarial y trasladado pronto al ámbito educativo. Este “nuevo liderazgo” es un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático. El que en lugar de acentuar la dimensión de influencia en los seguidores o en la gestión, se enfoca en la línea de ejercer el liderazgo mediante significados (visión, cultura, compromiso, etc.) de un modo compartido con los miembros de una organización.

Para Boyatzis, así como para Kotter, Duck, Fischman y nosotros, sin liderazgo no parece que pueda producirse la aparición de un cambio deseado y sostenible. Y eso es lo que exactamente se adolece en la universidad pública, ¡la falta liderazgo! Se requiere de una nueva generación de líderes que despierten la capacidad emocional del cerebro y logren compromiso y responsabilidad.

Conclusiones

La universidad es el holograma de la sociedad, quiere decir que refleja todos sus problemas; pero, la universidad como sistema se puede autoorganizar y también influir sobre la sociedad. El medio que dinamiza esta interrelación es el liderazgo y la cultura organizacional.

La cultura organizacional es considerada como un factor estratégico para la calidad de la educación superior universitaria porque permite una mejor vinculación con el entorno (Responsabilidad Social Universitaria, objetivos educacionales, propósitos institucionales), y un mejor ajuste del medio interno (la gestión académica, institucional, etc.). Por esa razón, nosotros proponemos como estrategia para el cambio de la universidad la implementación de tres sistemas: gestión de la calidad, información y comunicación, y gestión de la cultura organizacional. El diagnóstico de la cultura organizacional se hace imperativo. Esto requiere definir cuál es la naturaleza de la organización educativa y cuál es la conceptualización del liderazgo. Para el diagnóstico de la cultura organizacional, nosotros, utilizamos como metodologías: exposición participativa, encuestas, entrevistas, análisis normativo y otras estrategias como el diagrama de Pareto. Además, aplicamos un enfoque sistémico, multidimensional y la mejora continua.

El diseño de una nueva cultura debe estar en pertinencia con el nuevo contexto académico del país, enmarcado en el aseguramiento de la calidad en forma sostenible y en mejora continua. El cambio hacia esa nueva cultura se debe iniciar por la alta dirección, que debe aprobar las políticas para la práctica de las nuevas conductas y creencias; pero también, debe implementar las estrategias para eliminar los supuestos disfuncionales de la antigua cultura. El cambio de cultura requiere de un cambio de la mentalidad y de los pensamientos de sus personas; se hace necesario desarrollar un pensamiento sistémico y complejo. A menudo se confunde la cultura con el clima organizacional. El clima y la cultura organizacional son dos componentes esenciales en toda organización, pero diferentes.

El cambio si es posible, aunque no es fácil, y debe empezar por la alta dirección. El país y la universidad necesitan urgentemente de una nueva clase dirigencial, se requiere de una nueva

generación de líderes que despierten la capacidad emocional del cerebro y logren compromiso y responsabilidad... un nudo gordiano a resolver.

Referencias bibliográficas

- Angulo, H.; Angulo, A.; Huamán, L. y Espinoza, J. (2016a) Propuesta de procesos en un sistema de gestión de la calidad para la educación universitaria con formación integral y competencias profesionales. *Horizonte de la Ciencia* 6(10), 239-259.
- Angulo, H.; Espinoza, B. y Angulo, P.J. (2016b) Educación universitaria de calidad con formación integral y competencias profesionales. *Horizonte de la Ciencia* 6(11), 159-167.
- Boyatzis, Richard (2008) El cambio intencional desde la perspectiva de la complejidad. *Harvard Deusto Business Review*, 171, 40-52.
- Covey, Stephen (1990) *El liderazgo centrado en principios*. Buenos Aires: Paidós.
- Covey, Stephen (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Buenos Aires: Paidós.
- De Bono, Edward (2004) *Un sombrero para su mente*. España: Editorial Empresa Activa.
- Duck, Jeanie Daniel (2002) *El monstruo del cambio*. Barcelona: Ediciones Urano S.A.
- Fischman, David. (2009) *Cuando el liderazgo no es suficiente. Desarrolle su inteligencia cultural en la empresa*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Fischman David. (2012) *El éxito es una decisión*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Goleman, D. (1997). *Emotional intelligence*. New York: Bantam.
- Hammer, M. y Champy, J. (1994) *Reingeniería: ¡Olvide lo que usted sabe cómo debe funcionar una empresa, casi todo está Errado!* Editorial Norma, México.
- Kambil, Ajit (2016) "Catalyzing organizational culture change", Deloitte University Press. Executive Transition Series.
- Kotter, J.P. (1996) *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kuppers, Víctor (2005) La gestión de la actitud. *Capital Humano*, 148: 90-98.
- Lavado, P.; Martínez, J.J.; Yamada, G. (2014) *¿Una Promesa Incumplida? La calidad de la educación superior universitaria y el subempleo profesional en el Perú*. DT. N° 2014-021. Banco Central de Reserva del Perú: Working Papers series.
- Ministerio de Educación (2015) Política de aseguramiento de la calidad en la educación superior universitaria. Lima: DIGESU.
- Morín, Edgar (1990) *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Morín, E. (1999) *La cabeza bien puesta: Repensar la reforma, reformar el pensamiento*. Argentina: Ediciones Nueva Visión.
- Nonaka, Ikujiro (1988) Creating organizational order out chaos: self-renewal in Japanese firms. *California Management Review*, spring, 57-73.
- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1996) *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Salazar, M.A. (2006) El liderazgo transformacional: ¿Modelo para organizaciones que aprenden? *Unirevista* 1(3), 1-12.
- Schein, E (1985) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Senge, Peter (2010). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Gránica.
- Whetten A. David y Cameron, S. Kim (2005) *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson. Educación.
- Zimmerman, Brenda (1993). Chaos and nonequilibrium: the flip side of strategic processes. *Organization Development Journal*, 11 (1): 31-38.