

## **LA RESISTENCIA AL CAMBIO: UN ESTUDIO CASO**

Norma Angélica Espinosa Butrón

Bertha Gpe. Paredes Zepeda

### **INTRODUCCION**

Las instituciones educativas de nivel superior con el fin de garantizar la excelencia académica y satisfacer las exigencias de la práctica laboral de una aldea global cada vez mas demandante, se han visto en la necesidad de realizar cambios y adecuaciones a su currículo con la intención de dar respuesta a estas demandas. Sin embargo, los cambios estructurales y funcionales de una organización invariablemente ocasionan conflicto entre los individuos que ahí laboran. Robbins (2004) define el cambio como "hacer las cosas de otra manera".

El objetivo de este estudio es presentar una propuesta que permita contrarrestar la resistencia al cambio por parte de la planta docente de la Institución Educativa de Nivel Superior (IENS) a cursos de capacitación como consecuencia de la implementación de un nuevo modelo educativo -basado en competencias-. Asimismo se exploran las fuerzas que estimulan el cambio de acuerdo a Robbins (2004) y las fuentes de resistencia al cambio basadas en el modelo de Hellriegel & Slocum (2004). Hellriegel & Slocum (2004) conciben la resistencia al cambio bajo dos grandes categorías: la resistencia individual y la organizacional.

### **ANTECEDENTES**

La Institución Educativa de Nivel Superior (IENS), con más de 20 años de trayectoria, es una institución privada situada en la ciudad de Pachuca de Soto, capital del estado de Hidalgo. Su oferta educativa se ha ido incrementando de acuerdo a la

demanda de las necesidades laborales del entorno y al crecimiento de la población. La IENS cuenta con nueve programas educativos de licenciatura y tres de maestría. La matrícula estudiantil asciende a un total de 4170 alumnos y una plantilla docente de 218 profesores, de los cuales el 73% cuenta con grado de licenciatura, el 25% con grado de maestría y 2% doctorado; de la plantilla docente el 30% son profesores de Tiempo Completo y el 70% por asignatura. Los docentes al igual que el estudiantado provienen de la ciudad, de comunidades aledañas y de estados vecinos.

Con la finalidad de incrementar su oferta educativa y competitividad a nivel estatal regional y nacional, la Dirección de Docencia inició un proceso de rediseño de su modelo educativo -basado en competencias-. La implantación de este modelo ha requerido de nueva infraestructura avanzada y equipo actualizado y especializado; además de profesores que cuenten con conocimientos y herramientas no únicamente de su especialidad, sino generales y actuales tales como el uso de la tecnología en la enseñanza, manejo de diferentes ambientes de aprendizaje, dominio del idioma inglés, y sobre todo de metodología de la enseñanza basada en competencias, todos estos pilares del nuevo modelo educativo (Argudín: 2006).

Asimismo la propia Dirección de Docencia elaboró una Guía metodológica para el diseño y rediseño curricular de los programas educativos a nivel de Licenciatura de la IENS. La guía define de una manera muy puntual, las competencias que habrán de desarrollar los discentes durante su preparación académica y estableció el perfil de los docentes que ahí laboran y de los de nueva contratación. Con base en la guía proporcionada, las competencias se definen como: la integración de contenidos para lograr el desempeño profesional satisfactorio. Estas competencias a su vez se

dividen en Competencias Genéricas y Competencias Específicas. Las Competencias Genéricas, son las que debe poseer un profesional para realizar comportamientos sociales y laborales.

Las competencias genéricas que asume la IENS:

- a) *Competencia de la comunicación.*
- b) *Competencia de formación*
- c) *Competencia de pensamiento crítico.*
- d) *Competencia de liderazgo colaborativo.*
- e) *Competencia de ciudadanía.*
- f) *Competencia de uso de la tecnología.*

Con respecto a las Competencias Específicas, éstas son las propias de cada disciplina y por lo tanto las definen los especialistas de las mismas. En consecuencia y lo cual se refleja de la Guía Metodológica, el perfil general del académico sufre cambios y éste debe cubrir las dimensiones de: Formación, Investigación y desempeño institucional.

Como resultado de lo anterior, la IENS contempla la necesidad de capacitar a la plantilla docente vigente y observar los requerimientos establecidos para el personal de nueva contratación.

## **PROBLEMÁTICA**

A partir de que se inició la implementación del nuevo modelo educativo, aún cuando éste no estaba terminado, se han impartido cursos informativos y de capacitación a docentes, sin embargo, éstos no han tenido el impacto que se esperaba. Solo el 15% de la plantilla docente de profesores por asignatura tuvo acceso a esta información y/o atendió los

cursos de capacitación. Durante este periodo, se han realizado correcciones medulares a la estructura del nuevo modelo educativo ya que durante la planeación hubo omisiones en aspectos tales como: los administrativos, la administración de los programas educativos y la normatividad. Lo anterior ha creado desconcierto y por lo tanto descontento entre los docentes ya que la información proporcionada en los cursos sufrió cambios y adecuaciones dando como resultado la necesidad de tomar los mismos cursos con un enfoque diferente dado las omisiones de los primeros cursos. Esta situación también se ha presentado en las adecuaciones tecnológicas por ejemplo la obligatoriedad de asistir a un curso cuyo objetivo era conocer y utilizar el pizarrón electrónico como herramienta didáctica dentro del aula cuando que únicamente el 0.4% del total de las aulas cuenta con esta herramienta.

Con la intención de mejorar la calidad de los cursos capacitación, la IENS contrató a una organización de capacitación externa para diseñar un examen de diagnóstico basado en tres áreas de conocimiento: uso de la tecnología en la enseñanza, manejo del idioma inglés y metodología de la investigación, aspectos relevantes en el nuevo modelo educativo descritos anteriormente. El 100% de la plantilla docente de la IENS fue convocada a resolver este examen. Solo el 60% de los catedráticos acudió a presentar dicha evaluación y de este porcentaje el 23% sólo anotó su nombre y no contestó la evaluación.

A partir de los resultados se diseñaron diferentes cursos y se pusieron a disposición del profesorado para que de manera inmediata iniciaran su capacitación, es decir, debían inscribirse en cualquiera de los horarios ofertados a cada uno de ellos. Solamente el 15% de la plantilla docente quedó registrada en algún curso de capacitación. Debido a la pobre

respuesta por parte de los docentes a los cursos de capacitación, la Institución utilizó como estrategia la obligatoriedad de asistencia a los cursos en los períodos inter-semestrales, la cual si bien aumentó en número de participantes a los cursos, también generó un clima de inconformidad entre los participantes especialmente entre los profesores por asignatura quienes consideran verse afectados en sus períodos vacacionales y también es pertinente señalar que entre la plantilla docente en general la percepción de que los cursos de capacitación carecen de calidad no ha cambiado.

Otra situación problemática que se ha presentado es el tiempo; el proceso ha durado más de lo inicialmente planeado lo que ha implicado cambios y adaptaciones a los documentos cuando se consideraba que ya se había concluido el mismo, originando desgaste de tiempo y energía, lo cual ha originado un clima de resistencia al cambio.

#### **RESPUESTA A LA PROBLEMÁTICA**

La IENS contrató los servicios de una consultoría externa para diagnosticar las causas de la resistencia al cambio por parte de los docentes e implementar estrategias y una propuesta para estar en posición de realizar acciones que disminuyan al mismo.

#### **LA RESISTENCIA AL CAMBIO**

El cambio es un proceso al través del cual se pasa de un estado a otro, generándose modificaciones o alteraciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad. De acuerdo a Hellriegel y Slocum (2004) "el cambio es moverse de

lo conocido a lo desconocido" (p.415). Estos autores señalan que todo cambio origina un futuro incierto y que puede afectar negativamente las carreras, sueldos y competencias de los miembros de la organización. En general, los empleados no apoyarán el cambio a menos que sean persuadidos por razones muy poderosas. Argumentan dos tipos de resistencia al cambio: la resistencia abierta, la cual se manifiesta en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso e incluso sabotaje; y la resistencia encubierta, se expresa mediante demoras, mayor ausentismo, solicitudes de traslados, renunciaciones, pérdida de motivación, ánimo más bajo y tasas más altas de accidentes o errores. Una de las formas más dañinas de la resistencia es la pasividad de los empleados (falta de participación en las propuestas de cambio) y finalmente una falta de compromiso con las propuestas, incluso cuando han tenido la oportunidad de participar en la correspondiente toma de decisiones.

## ¿QUÉ ORIGINA UN CAMBIO?

Las fuerzas de cambio son aquellos factores que propician cambios en las organizaciones, de acuerdo con Robbins (2004) existen seis fuerzas que estimulan el cambio, mismas que se observan en la figura 1:

Figura 1. Fuerzas del cambio

Fuerza	Ejemplos
Naturaleza de la fuerza del trabajo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Más adversidad cultural</li><li>• Aumento de los profesionistas</li><li>• Muchos empleados nuevos sin suficientes habilidades.</li></ul>
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"><li>• Computadoras más rápidas y baratas</li><li>• Nuevos medios de comunicación inalámbrica</li></ul>
Crisis económicas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ascenso y ocaso de las empresas punto com</li><li>• Pérdida del valor del euro</li></ul>
Competencia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Competencia global</li><li>• Fusiones y consolidaciones</li><li>• Crecimiento del comercio electrónico</li></ul>
Tendencias sociales	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Salas de plática en Internet</i></li><li>• <i>Retiro de los Baby Boomers</i></li><li>• <i>Aumento en el interés por vivir en las ciudades</i></li></ul>
Política mundial	<ul style="list-style-type: none"><li>• Escalamiento de las hostilidades en Medio Oriente</li><li>• Apertura de los mercados chinos</li><li>• Guerra contra el terrorismo después del 11/09/2001</li></ul>

Fuente: Robbins (2006, p.556)

## EL CAMBIO EN EL MEDIO EDUCATIVO

Distintos autores entre ellos, Huberman y Crandall (citados en G. Fullan: 1998) basándose en estudios de investigación llevados al cabo coinciden en señalar que los profesores por naturaleza se resisten al cambio, y más aun, si éste se ejecuta, su respuesta al mismo es negativa. Uno de los

factores que determinan este comportamiento es el hecho de que el profesor trabaja de una manera aislada en su salón de clases, considerándolo *su espacio/dominio*; en otras palabras el profesor es un sujeto individualista lo que le impide apertura al cambio de comportamiento que se requiere para poder implementar el cambio en sí mismo. La autora R.Wajnryb en su libro titulado *Classroom Observation (1996)* dedica un espacio considerable a describir lo que ella llama los *rituales* de los profesores. Es decir, el comportamiento que los profesores observan antes, durante y después de ingresar a sus aulas/su dominio; *rituales* que se llevan a cabo inconsciente o conscientemente. El hecho de implementar un cambio significa romper un paradigma con el cual hasta el momento del cambio, los educadores se habían sentido cómodos.

Otros estudios de investigación Huberman y Miles (citados en G.Fullan: 1998) indican que debido a las características de comportamiento experimentadas por los profesores, algunos de ellos para evitar el conflicto con sus superiores aceptan el cambio sin comprenderlo a fondo y mucho menos comprometiéndose con el mismo, ocasionando lo que se denomina "*falsa claridad*". La falsa claridad se presenta cuando la gente piensa que ha cambiado y que incluso este cambio/cambios lo pueden poner en práctica. En otras palabras, es posible cambiar "en la superficie" aceptando ciertos objetivos, usando materiales en su desempeño profesional que aparentemente sirven para alcanzar el objetivo planteado, incluso imitando el comportamiento de otros profesores aunque en la realidad, los verdaderos fundamentos del mencionado cambio no hayan sido comprendidos. La principal preocupación de los profesores que experimentan la mencionada "*falsa claridad*" se traduce únicamente en el



sentido de cómo el cambio les va a afectar de una manera personal en su desempeño en los salones de clase y en el trabajo extra que todo cambio supone. De hecho no se preocupan por el impacto que el cambio representa, los objetivos del mismo y las metas que se pretenden alcanzar. El cambio para muchos profesores es algo subjetivo, difícil de entender y más difícil aun de adoptar y de comprometerse con el mismo.

A fin de evitar la problemática aquí descrita diversos autores sugieren que el cambio como tal no puede existir si no se prepara adecuadamente a los sujetos inmersos en el cambio. El cambio únicamente se presentará si el equipo entiende con claridad las implicaciones del mismo. Un punto muy importante que debe quedar muy claro es que *el cambio es un proceso, no un hecho que se da por sí mismo*. Por tanto, es preciso señalar que cuando un grupo de trabajo se encuentra inmerso en un proceso de cambio, dos aspectos importantes se deben considerar:

- El cambio o cambios que se van a implementar, lo cual en el contexto educativo implica ruptura de paradigmas educacionales (teorías de la educación) en otras palabras el *qué* y
- La teoría del cambio es un proceso social complejo en el que no a todo el grupo de trabajo le queda claro qué es y cómo se va a llevar al cabo; en otras palabras el *cómo*.

## CAUSAS DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Robbins (2004) divide la resistencia al cambio en dos fuentes: individuales y organizacionales; las cuales se muestran en las siguientes figuras:

Figura 2 Resistencia individual



Fuente: Robbins, (2004, p. 559)

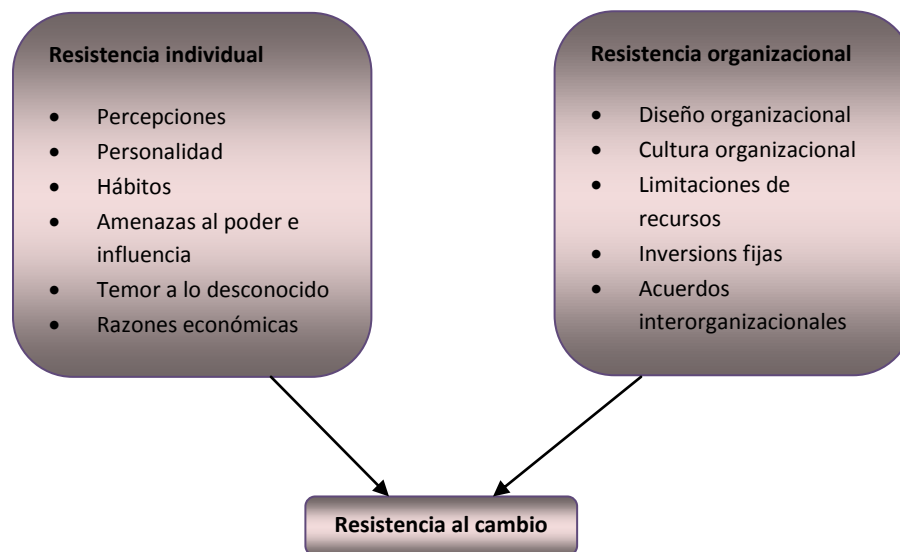
Figura 3 Resistencia organizacional



Fuente: Robbins, (2004, p.561)

Asimismo Hellriegel y Slocum (2004) conciben dos fuentes de resistencia al cambio: individual y organizacional.

Figura 4. Fuentes de resistencia al cambio.



Fuente: Hellriegel & Slocum, (2004, p. 416)

Si comparamos estos dos modelos, ambos conciben la resistencia al cambio desde el plano individual y organizacional y aunque algunos elementos varían, en esencia abordan rasgos similares. En lo individual: hábitos, miedo a lo desconocido y factores económicos entre otros y en lo organizacional: radica fundamentalmente en la cultura organizacional y en la flexibilidad de la misma ya que existe el temor a perder algo que valoran: poder, recursos, libertad para la toma de decisiones y prestigio.

### **REDUCCIÓN DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO**

El desempeño de los empleados mejora si se reduce la resistencia y el tiempo de aceptación del cambio. Castresana y Blanco (2009) refieren que el proceso para superar la resistencia se compone de una parte *estratégica* en la que se decide con base en las variables encontradas en un diagnóstico y la táctica a seguir y de otra parte la *táctica* en la que se definen los métodos para la reducción de la resistencia al cambio. Algunos métodos<sup>1</sup> para reducir la resistencia al cambio se presentan a continuación:

Figura 5. Métodos para reducir la resistencia al cambio.

<b>Método</b>	<b>Incluye</b>	<b>Utilizados comúnmente cuando</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Educación y comunicación	Explicar la necesidad y la lógica del cambio a los individuos, grupos e incluso a toda la organización	Existe una falta de información o la información y el análisis no son precisos.	Una vez persuadidas, las personas con frecuencia ayudarán a implementar el cambio	Puede consumir mucho tiempo si participan muchas personas.

<sup>1</sup> Fuente: Reimpreso con autorización de *Harvard Business Review*. Cuadro de "Choosing Strategies for Change" por John P. Kotter y Leonard A. Schiesinger, marzo-abril de 1979. Copyright 1979 por el presidente y consejeros de Harvard College: todos los derechos reservados, citado en Ivancevich (2006), p. 485.

Participación e intervención	Pedir a los miembros de la organización que ayuden a diseñar el cambio.	Los iniciadores no tienen toda la información que requiere para diseñar el cambio y otros tienen mucho poder para resistir-	La gente que participa se comprometerá para implantar el cambio e integrará en el plan de cambio cualquier información relevante que tenga.	Puede consumir mucho tiempo si los participantes diseñan un cambio inapropiado.
Facilitación y respaldo	Ofrecer programas de capacitación, tiempo libre, respaldo emocional y comprensión a las personas afectadas por el cambio.	La gente se resiste debido a problemas de ajuste.	Ningún otro método funciona tan bien con los problemas de ajuste-	Puede consumir tiempo, ser costoso y aun así fallar.
Negociación y acuerdo	Negociar con los opositores potenciales; incluso solicitar cartas escritas de comprensión.	Alguna persona o grupo con mucho poder para resistir perderá algo con el cambio.	A veces es una forma relativamente fácil de evitar resistencia importante.	Puede ser demasiado costoso si se alerta a los demás para negociar su cumplimiento.
Manipulación y cooptación	Dar a las personas clave un papel deseable en el diseño o implementación del proceso de cambio.	Otras tácticas no funcionarán o son demasiado caras.	Puede ser una solución relativamente rápida y poco costosa para la resistencia.	Puede llevar a problemas futuros si la gente se siente manipulada.
Coerción explícita e implícita.	Amenazar a los opositores con la transferencia, pérdida de empleo, falta de promoción, etc.	La velocidad es esencial y los iniciadores del cambio tendrán un poder considerable.	Es veloz y puede superar cualquier tipo de resistencia	Puede ser riesgoso si se provoca que la gente se enoje con los iniciadores.

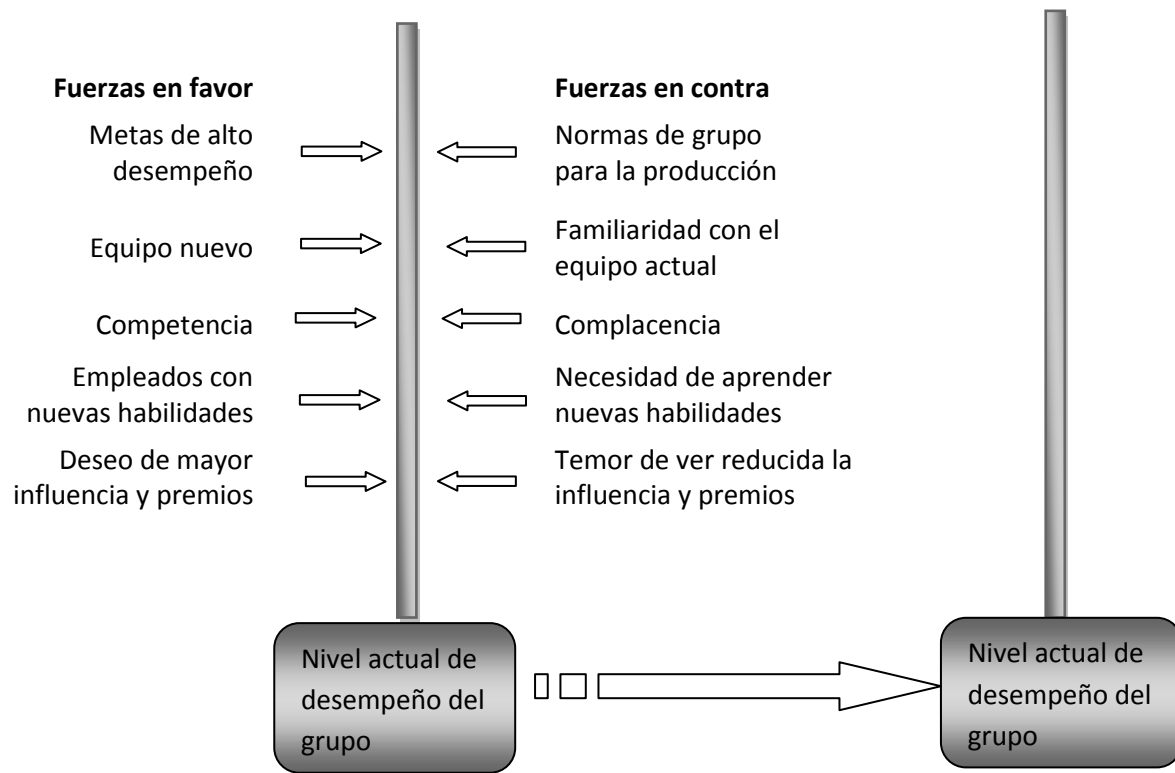
Ivancevich (2006, p. 485)

### **SUPERAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO**

Hellriegel y Slocum (2004) sostienen que la resistencia al cambio nunca cesará por completo. Sin embargo, aconsejan que administradores y empleados pudieran aprender a identificar y minimizar la resistencia convirtiéndose en agentes de cambio.

Lewin (citado por Hellriegel y Slocum, 2004), consideró al cambio no como un hecho dado, sino como un equilibrio dinámico de fuerzas que actúan en direcciones opuestas.

Figura 6. Análisis de campos de fuerza.



Fuente: Hellriegel & Slocum, (2004, p.421)

## METODOLOGIA

La IENS contrató los servicios de una consultoría externa para conocer las causas de la resistencia al cambio por parte de los docentes. Los consultores externos realizaron un estudio diagnóstico, el cual incluyó entrevistas semi-estructuradas a autoridades de la Institución y docentes. Las entrevistas se realizaron con la intención de conocer el

proceso y metodología que se había seguido por parte de las autoridades educativas para la implementación del cambio; así como conocer la percepción, experiencia y expectativas de los docentes en el proceso de la implementación del cambio. Asimismo, realizaron análisis y propuesta para estar en posición de realizar acciones que disminuyesen este fenómeno.

## **RESULTADOS**

Dentro de los hallazgos tanto del Estudio Diagnóstico como de las entrevistas realizadas a los docentes que se consideran de mayor impacto, se destacan:

- La falta de planificación por parte de la Institución Educativa para la implantación de un nuevo Modelo Educativo. La planificación es una herramienta esencial para la gestión institucional y para la toma de decisiones hacia un objetivo definido. El resultado de la planificación es un Plan de Trabajo.
- La falta de acciones claras para minimizar la resistencia al cambio; incluyendo el acompañamiento del/los agente/s del cambio.
- El 81% de profesores participó en eventos donde se les explicó el modelo educativo.
- El 92% de los profesores considera limitada la información recibida.
- El 87% de los profesores expresaron su descontento al no haber sido tomados en cuenta con respecto a los cursos de capacitación.
- El 21% de los profesores manifiesta no afectarles asistir a los cursos de capacitación en los periodos

inter-semestrales, en las horas de sus asignaturas y en la temática disciplinar de su formación.

- El 91.8% está dispuesto a participar en los cursos de capacitación fuera de su horario laboral, siempre y cuando haya una retribución económica de por medio.
- El 77% de los profesores, se siente amenazado con la posibilidad de perder su trabajo si no participan en la capacitación.

### **PROPUESTA**

La propuesta implementada por la consultoría externa, se basa fundamentalmente en los siguientes puntos, para el logro de los objetivos planteados: la implantación de un nuevo modelo educativo.

- Implementar acciones para que los docentes se sientan acompañados en el proceso del cambio a través de un *agente de cambio* que con toda claridad les presente el *que y como* lograrlo.
- Reorientar los cursos de capacitación
- Implementar una propuesta de compensaciones para los profesores que participen y acrediten los cursos de capacitación fuera de su horario regular, en virtud del esfuerzo adicional.



## CONCLUSIONES

El cambio dentro de una organización, independientemente del tipo de organización que sea, modifica el equilibrio de las fuerzas vigentes lo que genera incertidumbre entre el personal que ahí labora. La incertidumbre y poca claridad del cambio como tal generan resistencia al mismo. Hellriegel y Slocum (2004) sostienen que la resistencia al cambio nunca cesará por completo. Sin embargo, aconsejan que administradores y empleados aprendan a identificar y minimizar la resistencia convirtiéndose en agentes de cambio. Ivancevich (2006) define al agente de cambio como "interventor que aporta una perspectiva diferente a una situación y desafía el estado de las cosas"; Robbins (2004), define a los agentes del cambio como "personas que fungen como catalizadoras y asumen la responsabilidad de manejar las actividades de cambio. En consecuencia el éxito de implementar un cambio depende en gran parte de la planificación del mismo, de la claridad con la que se presente lo que se pretende lograr y de la relación que se desarrolle entre el interventor o agente del cambio y los involucrados en el mismo.

## Bibliografía

Argudín, Y. (2006). *Educación basada en competencias nociones y antecedentes*. Editorial Trillas, 2ª reimpresión, México.

Castresana, J. I; Blanco, A. (2009). *El directivo impulsor de la innovación*. España: Marcombo.  
<http://site.ebrary.com/lib/uaehsp/docDetail.action?docID=10312328&force=1> recuperado el 25 de Julio del 2011

Fullan M. et al (1998). *The New Meaning of Educational Change* Cassel Educational Limited

Ivancevich J.M., Donnelly J.H. Jr. & Konopaske, R. (2006). *Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. 12ª ed. México: McGraw-Hill

Hellriegel, D., Slocum, J.W., Jr. (2004). *Comportamiento organizacional*. 10ª ed. México: Cengage learning

Lewin, K. *Kurt Lewin: change management and group dynamics: An article from: Thinkers*. Chartered Management Institute (2005)

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. 10ª ed. México: Pearson Education.

UAEH- Coordinación de Docencia. (2007). *Guía metodológica para el diseño y rediseño curricular de los programas educativos de nivel licenciatura*. Reforma Curricular. México

Wajnryb, R. (1993) *Classroom Observation tasks: a resource book for language teachers and trainers* (Cambridge Teacher Training and Development.) Cambridge University Press.