

## LA FORMACIÓN DEL "STAFF": LA CLAVE PARA LA GESTIÓN EFECTIVA DEL CAMBIO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

BRYAN J. COWAN

*Faculty of Education and Community Studies  
The University of Reading*

(Traducido y adaptado por Servando Pérez Domínguez

Universidad de Santiago de Compostela)

### RESUMEN

Es bien sabido que las universidades no han sido, hasta hace poco, conocidas por sus rápidas respuestas a la innovación y crecimiento. Además, los profesores universitarios, jefes de departamento, decanos, etc. están frecuentemente preocupados por intentar satisfacer las tres demandas fundamentales de su existencia como organizaciones (investigación, administración y enseñanza), de modo que las estrategias de futuro y la creatividad son, con frecuencia, ignoradas. En las universidades, debido al aumento de los problemas administrativos (burocracia) y la presión exteriores, el "staff" sólo tiene la posibilidad de "reaccionar" a los cambios en lugar de ser ellos los artífices de los mismos. Problemas tales como: el número de estudiantes y la necesidad de obtener financiación para investigar, afectan a la mayoría de las universidades de todo el mundo.

Este artículo trata de examinar la transformación radical de estrategias que son imprescindibles hoy en día para aquellos que se mueven en el mundillo universitario. Se presentará un resumen de modelos de cómo realizar un cambio que pueda llevar al éxito. Se hará, asimismo, un repaso de las iniciativas de formación del "staff", diseñadas para equipar a éste de los mecanismos que le ayuden a enfrentarse a un rol en continuo cambio.

La formación del "staff" no es ya una simple opción para cualquier organización y, las universidades, como organizaciones que son, no son una excepción. Dicha formación es la conexión vital entre los objetivos de la organización y la práctica. Si no se le da al "staff" los instrumentos necesarios para poner estos objetivos en práctica, nada se logrará.

Las universidades de todo el mundo están siendo cada vez más competitivas. Así, pues, en mayor medida, deben entender cómo gestionar el cambio, para estar más capacitadas en cuanto a un mayor control de su futuro.

Hoy por hoy, se espera que toda organización sea capaz de definir qué es *calidad* en relación con lo que hace. El desarrollo de nuevas metodologías de trabajo y la creación de nuevos modelos que tengan en cuenta el contexto de trabajo y aplicación del mismo podrían, a nuestro modo de ver, conducir a una mejora de esa calidad.

La intención de este artículo no es otra, pues, que mostrar modos en que las universidades podrían poner en marcha mecanismos para esa siempre bienveni-

da mejora de quienes forman y conforman dichas organizaciones, tan complejas y, al mismo tiempo, apasionantes.

## STAFF DEVELOPMENT: THE KEY TO THE EFFECTIVE MANAGEMENT OF CHANGE IN HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS

### SUMMARY

It is well documented that Higher Educational institutions have not, until recently, been known for their speedy response to innovation and opportunity. Furthermore, academic staff are frequently so preoccupied with endeavours to satisfy the three fundamental demands on their existence (research, administration and teaching) that entrepreneurial and visionary strategies are largely ignored. Coping with change then, tends largely to be reactive with staff only responding to such matters as the decline in student numbers or the threat of reduction in research funds.

This paper seeks to examine the radical transformation of skills currently required by all those working in higher education. It will present briefly an outline of relevant models on how to manage successful change. A consideration will be made of current staff development initiatives, designed to equip higher education staff with skills to cope with their changing role.

Throughout the world funds for higher education are dwindling. Departments and individuals are bound to consider such, hitherto disreputable, practices as marketing, and entrepreneurialism and the need for long and short term development plans.

Staff development in higher education has been frequently of a fire-fighting nature. Little heed has been taken of specific needs or the identification of future trends or threats to the organisation. Higher education staff are now expected to evaluate their work more assiduously, be more accountable to their students and to work in collaboration with others. Many staff were employed at a time when individualism was sacrosanct, teaching came a poor third in the list of priorities and research was paramount. (In some places, of course, little has changed). This paper will attempt to show that such myopia is no longer acceptable or possible.

If higher education establishments are to thrive in a competitive environment, define quality in meaningful terms, encourage better standards of student learning while adopting positive attitudes to innovation and possibilities, then staff need to be given the opportunity to develop appropriate creative learning skills. From such a basis they can more confidently confront an unpredictable future.

This paper will seek to offer suggestions of ways in which such needs can be satisfied through imaginative and flexible staff development programmes and initiatives.

## LA FORMATION CONTINUE POUR L'ENSEIGNANT DANS LE MONDE UNIVERSITAIRE: LES MOYENS POUR RÉUSSIR DANS LA GESTION DU CHANGEMENT.

### RESUME

Il est bien documenté que le monde universitaire n'était pas renommé, jusqu'à récemment pour sa réaction hative à l'innovation. D'ailleurs, les enseignants sont souvent si préoccupés à satisfaire les trois exigences de leur travail (la recherche, la gestion et l'enseignement) que des stratégies visionnaires et creatives sont, pour la plupart, écartées. Vivre avec le changement devient donc une simple réaction où l'enseignant se concerne uniquement de la baisse de la demande étudiante et de la menace d'une réduction de fonds pour la recherche.

Cet exposé essaye d'examiner la transformation radicale des compétences, une transformation nécessaire pour tous ceux qui travaillent dans le monde universitaire. Il présentera les grandes lignes des modèles pertinents à la gestion du changement. On examinera les initiatives actuelles dans le cadre de la formation continue, ceux qui sont créés pour fournir à l'enseignant les compétences pour faire face à ce changement de rôle.

Dans le monde entier les fonds dédiés à la recherche sont de plus en plus réduits. Les départements et les individus seront obligés à considérer des pratiques comme le marketing et l'activité commerciale (jusqu'ici deshonorants) et les projets à courte et à longue échéance.

La formation continue dans le monde universitaire s'est souvent déroulée d'une façon anti-incendiaire. On n'a pas pris conscience ni des nécessités spécifiques ni de l'analyse des tendances futures, ni d'une menace à l'organisme. On exige aux enseignants une évaluation plus rigoureuse de leur travail, une responsabilité accrue envers leurs étudiants et le travail d'équipe. Beaucoup de personnel a été embauché à une époque où l'individualisme était sacro-saint, où l'enseignement était au troisième rang et la recherche venait avant tout (dans certaines institutions très peu a changé). Cet exposé essayera de montrer que cette myopie n'est plus acceptable, voir n'est plus possible.

Si les universités doivent prospérer dans un contexte de concurrence, doivent arriver par un parcours positif à une définition de la qualité, si elles doivent encourager de meilleurs niveaux de connaissances en même temps adoptant des attitudes positives vis-a vis l'innovation et les possibilités, et bien on devra donner aux enseignants les occasions de développer les compétences créatives qu'il leur faut. De cette base il pourront mieux affronter un avenir incertain.

Cet exposé essayera de proposer les moyens par lesquels ces besoins peuvent être satisfaits à travers des programmes et des initiatives de formation continue à la fois imaginatives et souples.

### INTRODUCCIÓN

Las Instituciones de Educación Superior ("Higher Education") de todo el mundo están en un estado de reajuste ideológico. Tal desorden requiere una transformación del pensamiento, actitudes, creencias y una modificación radical de

comportamiento. Las preocupaciones tradicionales del "staff" académico, tales como los requerimientos de satisfacción de investigación, tareas administrativas y enseñanza, están siendo cuestionadas. Los días en los que las Instituciones defendieron vigorosamente su *status quo* y el derecho de autonomía intelectual, han pasado (aunque algunas Instituciones no parecen haberse dado cuenta de esto todavía). La realidad se ha arrastrado dentro, como una serpiente silenciosa, para aplastar y reformar la Educación Superior. El conservadurismo y la introversión de muchas Instituciones han temblado con las nuevas imposiciones del gobierno. Tales demandas han expuesto la necesidad de una rápida adquisición de estrategias de supervivencia, que no habían sido asociadas en el pasado con la vida académica. Aquellas organizaciones que no sólo sobrevivan sino también prosperen dentro del actual aumento legislativo y de responsabilidad actuales son aquellas que se anticipan a tales cambios y proporcionan los mecanismos más creativos para su "staff" para adaptarse y florecer.

Durante demasiado tiempo las Instituciones educativas, de todos los sectores y situaciones se han dejado ser peones de un juego político. El cambio impuesto ha sido visto como una amenaza sobre la que los individuos no tienen control. La mayor parte de las organizaciones envueltas en la provisión de la Educación Superior han seguido este camino, especialmente aquellas cuya reputación de supremacía intelectual, se expande durante diferentes generaciones de estudiantes.

Este artículo intenta apoyar el punto de vista de que las Instituciones de Educación Superior debería adaptarse a una aproximación más estratégica para la gestión del cambio. Una aproximación tal que no sólo tenga implicaciones para enfrentarse a la presente proliferación de demandas por parte del gobierno y de la sociedad, sino también, y lo que es todavía más trascendental, para ayudar a las organizaciones a ganar control sobre su existencia futura. Un aspecto vital del pensamiento estratégico del cambio descansa sobre la habilidad y la disposición de las Instituciones para ofrecer apoyo sistemático y los fondos necesarios para la creación de centros para la formación del "staff". Se presentará aquí un esbozo de cómo gestionar el cambio de modo que tenga éxito, al tiempo que se ofrecerá un amplio rango de iniciativas de formación del "staff", que encapsulan algo más que un simple intento de entrenamiento. Las ideas que aparecen en este artículo se han ido obteniendo, por parte de quien escribe, en su rol de coordinador para la mejora de la gestión del "staff" académico en su propia universidad y asesor de gestión en otras universidades.

#### EL CAMBIO EN LAS UNIVERSIDADES

Hace tan sólo unos años ha habido cambio considerable en la gestión de los sistemas de Educación Superior por todo el mundo. Ha habido muchas e importantes reformas en el rol de las Instituciones de Educación Superior en muchas sociedades, así como una fusión de las barreras artificiales entre las Instituciones académicas y tecnológicas (Watson, 1992), Coombs (1985), Williams (1986) y Psacharopoulos (1990) señalan que esta distinción artificial se debe fundamentalmente al aumento de los costes de la Educación Superior. Griffiths (1989), por su parte, dice que esta situación viene motivada por los cambios en la relación entre el gobierno y las universidades.

Cualesquiera que sea la raíz del problema, se espera que las Instituciones, en la mayoría de los países, obtengan fondos aparte de los que puedan recibir por parte del gobierno, que tengan una mayor responsabilidad y disposición ante sus estudiantes, así como incrementar el número de publicaciones e investigación en general. Williams (1992), indica otra área de incertidumbre y disputa: la percepción que tiene la sociedad sobre cual es el propósito de la Educación Superior. Dicho autor sugiere tres puntos de vista en relación con las universidades: 1) El autogobierno comunitario; 2) Un servicio público proporcionado por parte del gobierno; 3) Un negocio en la industria del conocimiento vendiendo cualquier combinación de servicios académicos que la gente desee comprar.

Los cambios que han afectado a las universidades en general, se pueden comprobar en el Informe de la OCDE (1987): crisis de dinero en efectivo y la necesidad consecuente de visión empresarial, el incremento de estudiantes de la clase trabajadora y de mujeres que estudian, las mayores demandas, por parte de la industria, de calidad y estrategias prácticas, la flexibilidad de los cursos (por módulos, sistemas de créditos transferibles), la introducción de una evaluación para estudiantes y "staff", la revolución tecnológica y el gran potencial de la colaboración entre diferentes Instituciones, la presión por parte de grupos exteriores para tener formación específica y destrezas, mayor dependencia de la financiación recibida por parte de los "sponsors" y la competitividad entre Instituciones para obtener fondos y prestigio.

En el Reino Unido el proceso de definición del papel de la Educación Superior se ha visto sumergido por presiones políticas, recortes, la nueva legislación y la obligación para satisfacer las listas que se publican con los resultados de las investigaciones a nivel nacional ("national league tables"). Lo que se denomina "upgrading" (mejora, subida de nivel) de las escuelas politécnicas para llegar a tener el estatus de las universidades ha catapultado a las universidades originales para reexaminar su capacidad empresarial. La autonomía institucional constituye un lujo hoy en día en lugar de un derecho. Y, tal autonomía, existe sólo para aquellos que son capaces de predecir estos cambios y prepararse, por sí mismos, para afrontarlos.

El propósito de este artículo no es debatir el rango e impacto que el cambio ha supuesto en las Instituciones de Educación Superior. El escritor tiene como objetivo principal la promoción de la idea de que, debido a que el cambio es inevitable, las Instituciones deberían realizar pronósticos positivos y contrastados de cómo adquirir habilidades de supervivencia. Esto implica una transformación de postura de la mentalidad sacrificada de cordero hacia un estado de control y confianza organizativa. Esto supone un apartamiento del individualismo y la reclusión, para llegar a un compromiso de toda la organización en su conjunto, además de un pensamiento estratégico.

Las universidades en particular, no pueden gestionarse como "delicadas" organizaciones para las que las prácticas comerciales están fuera de lugar y no son, en modo alguno, aceptables. El tiempo se acabó cuando el debate intelectual se vio superado por la necesidad de obtener más fondos para su supervivencia. Este comentario no tiene la intención de poner a la Educación Superior a la merced de los caprichos de la sociedad, que suelen ser vacilantes y dudosos. Por el contrario, a pesar de las presiones ejercidas sobre las Instituciones para reaccionar a las demandas externas, ellas deberían resistir a las modas y mantener su independen-

cia y sus características particulares. Para hacer esto, no obstante, se ven en la obligación de satisfacer los indicadores de calidad y éxito, establecidos a nivel nacional. Cuando el número de estudiantes está descendiendo, cuando existe un constante debate sobre los distintos estándares, entonces, es difícil resistir los agentes externos de cambio. Sólo probada competencia y el respeto público resultante proporcionará una mayor libertad para una autonomía de pensamiento, valores e identidad.

Debido a su falta de visión en épocas pasadas, muchas Instituciones de Educación Superior se han visto obligadas a reformarse para poder adaptarse a los requerimientos del gobierno. Esto denigra la apertura de miras del aprendizaje, en todas sus formas, y confina sus propósitos a simples resultados cuantificables - número de estudiantes, número de los estudiantes que abandonan, etc. (Stone, 1974; Burgess, 1982; Wasser, 1990). Además, demasiada presión externa difícil de resistir crea una insalubre homogeneidad, cuando la provisión educativa a este nivel debería florecer en su heterogeneidad. Es irónico que las Instituciones sólo aseguren esta última a través de un compromiso colaborador que las lleve a una posición más proactiva.

Las Instituciones de Educación Superior, en todos los contextos, han tenido que enfrentarse a novedades y la necesidad, consecuentemente, de asimilar una serie de habilidades nuevas. Cuanto más tradicional sea la Institución, mayor habrá sido la dificultad para aceptar los cambios. El *márketing*, por ejemplo, se ha convertido en una necesidad en muchos países. En el Reino Unido, no hace mucho, los cursos sobre *márketing* eran considerados tan inapropiados que éstos no llegaban a tener lugar. Hoy en día, en cambio, no es posible satisfacer la demanda de tales cursos. Otras destrezas, que también se han reconocido como esenciales recientemente, incluyen pensamiento estratégico, visión empresarial, la identificación y creación de oportunidades para el futuro, las relaciones públicas, construcción de imagen, las estrategias de búsqueda de financiación y el establecimiento de los objetivos alcanzables. En suma, la Educación Superior necesita ser gestionada sistemáticamente tanto a corto como largo plazo. Por ello, es necesario, enseñar diferentes destrezas, además de aquellas que están relacionadas con las asignaturas específicas.

La Educación Superior no puede existir de modo aislado. Como Williams (1992) estableció que "la relación entre las Instituciones de Educación Superior y la sociedad que las rodea es recíproca. Ellas son compañeras". Ésta, por consiguiente, es la raíz del problema. Es ésta una alianza equitativa o una parte está ejerciendo más poder que la otra? Para evitar la tiranía externa es vital para las Instituciones tener un entendimiento de los procesos de cambio.

#### LA GESTIÓN DEL CAMBIO

*"Los ingredientes para gestionar el cambio de modo que tenga éxito incluyen el liderazgo, la visión y la imaginación"* (Carnall, 1990). Como Carnall continúa diciendo, sin embargo, sin un plan de cuidados y el manejo sensible de la gente envuelta en ello, cualquier intención de innovación se quedará en un simple intento que nunca logrará el impacto deseado. Es bien sabido que los cambios que emanan de las necesidades identificadas en una organización tienen mayores

posibilidades de ser implementadas con éxito que aquéllas impuestas desde el exterior. En otras palabras, cuando la gente entiende que se beneficiará del cambio, se crea un mayor sentido de pertenencia y compromiso con la organización, lo que contribuye a su éxito.

Cuando se imponen cambios desde el exterior, las distintas partes de la organización deben estar en su lugar para poder ayudar a sus miembros a enfrentarse a ellos. Si no existen tales mecanismos de apoyo, se pierde el tiempo con imágenes negativas y cunde el pánico en la organización ("fire-fighting activities"). Gestionar el cambio en un contexto educativo tiene connotaciones multidimensionales, lo que supone la existencia de distintos conflictos, en todos los niveles de la organización: entre individuos y en sus valores y creencias, tanto a nivel personal como organizativo. Aquéllos que introducen o imponen nuevas iniciativas deben ser conscientes de que los efectos de onda del cambio a menudo tienen profundas ramificaciones tanto para el trabajo y las actitudes personales de la gente, como para la cultura y el *ethos* de la Institución. El escritor defiende que las Instituciones de Educación Superior pueden crear sistemas que no sólo proporcionan tácticas de supervivencia sino que también ayudan a utilizar las innovaciones de modos que aseguran, unen y las preparan para otros posibles cambios radicales en el futuro.

Cuando existe una aproximación sistemática y estratégica de enfrentamiento al cambio, las posibilidades de rendición a lo desconocido se reducen enormemente. La falta de visión de futuro supone una baja moral, así como una decadencia de los estándares a todos los niveles. Es una cuestión de actitud, compromiso corporativo y provisión de redes de apoyo organizativo flexible y dotado de imaginación.

El cambio comprende un buen número de factores. El lado positivo, abarca nociones de creatividad, aprendizaje, progreso, mejora, evolución, crecimiento y desarrollo (personal y organizativo), así como oportunidades para la reflexión y la reforma. El lado negativo, provoca sentimientos de amenaza, riesgo, inseguridad, pérdida, ansiedad, lucha, así como sentido de desesperación irremediable y pérdida de tiempo.

Existen varios modelos para ayudar a las organizaciones para implementar un cambio que tenga éxito. Quizás el más simple y posiblemente el más útil es aquel de Schien (1969), que ofrece tres procesos interrelacionados. Éstos son: 1) Convencimiento progresivo de los beneficios del cambio ("unfreezing current behaviour"); 2) Sustitución de la conducta previa ; 3) Consolidación de la nueva conducta ("refreezing the new behaviour"). Los tres son esenciales si el cambio pretende ser efectivo.

El temor a lo desconocido hace que tanto individuos y organizaciones se agarran a lo seguro y habitual o al aprendizaje condicionado. En resumen, la gente necesita "vender" la idea de que existen otras posibilidades que bien le podrían convenir más. Cuanto más conformado se encuentre el individuo con ciertos modelos de comportamiento, más difícil será desviar su visión a alternativas más apropiadas. Cuando están por medio valores y creencias culturales, entonces, el primero de los tres procesos ("unfreezing") lleva más tiempo y necesita una gran cantidad de tiempo para la "conversion" y el apoyo personal.

Dicho proceso, puede lograrse de muchas maneras. Algunas de éstas incluyen: la demostración de las ventajas de la nueva idea a través de vías que demues-

tran las desventajas de las previas, la exposición de los individuos a prácticas (quizás en otras organizaciones) que se han beneficiado de la innovación, la oferta de apoyo personal a aquellos con problemas específicos y la creación de oportunidades para el desarrollo de nuevas y necesarias destrezas. Si aquel primer proceso descrito por Schien no se aplica bien y la gente no experimenta un sentido de pertenencia a la idea del cambio, entonces tanto la conducta individual como corporativa revertirá sobre sus patrones de conducta originales.

El segundo de sus modelos (la sustitución de la conducta previa), de nuevo, refuerza la necesidad de un desarrollo personal sistemático y ayuda específica. Todo cambio crea sentimientos de inseguridad, frecuentemente manifestados a través de la agresividad y la resistencia al cambio. Es más fácil lograr un comportamiento nuevo en individuos y grupos cuando el "staff" descubre el camino por sí mismos. Si es necesario imponer cambios, entonces, como Michael (1981) sugiere, es mejor "proporcionar incentivos extrínsecos para asegurar la aceptación de los comportamientos requeridos".

El nuevo comportamiento debería confirmarse y sostenerse a través del tercer proceso de consolidación de Schien ("refreezing"). El cambiar supone aprender, lo que requiere: la reflexión sobre las experiencias previas, la medida de lo que se va entendiendo, el refuerzo de las destrezas y de los conocimientos que están siendo asimilados, apoyo personal, la monitorización y evaluación del proceso de aprendizaje, sus resultados y aplicación (Handy, 1989).

La consolidación de los cambios que pretende tener éxito, pues, emana del deseo voluntario del individuo para modificar sus patrones de comportamiento y asimilar convertir las nuevas ideas en ideas funcionales. Michael (1981) aboga porque el cambio se gestione con "apoyo, simpatía y determinación, por parte de los dirigentes de la organización, así como con una alta motivación y con un espíritu de cooperación, por parte de las estructuras más bajas en la misma". Tal cooperación sólo existirá cuando haya, tanto sistemas formales e informales de formación del "staff", cuanto el apoyo necesario para su desarrollo.

Con los cambios culturales e ideológicos el proceso de consolidación precisa mucho tiempo para cuajar -a veces sólo se logra en la generación siguiente. Tales mecanismos de ayuda y estímulo necesitan estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. De nuevo, la formación del "staff", definido de un modo amplio, puede proporcionar la focalización suficiente para tales iniciativas y actuar como un eslabón vital entre la teoría ("policy") y la práctica.

La gestión del cambio no es una actividad *ad hoc*, sino un proceso sistemático de gestión estratégica (Grundy, 1993). Siguiendo a Grundy, la necesidad de crear un sentido de dirección a largo plazo, para anticipar y dar forma a un futuro desarrollo, está implícito en tal proceso. También es necesario situar y desarrollar estrategias que estén disponibles cuidadosamente, no sólo para incrementar la ventaja competitiva, sino también para un mayor control de iniciativas futuras. La implicación, por tanto, es que si los resultados de un cambio son positivos, la organización está mejor equipada para emprender otras iniciativas. Las cinco fases clave de la gestión del cambio de Grundy - diagnóstico, dirección, implementación, control y aprendizaje - apoya este pensamiento y sitúa el desarrollo individual y organizativo en el centro del proceso de cambio.

Las Instituciones de Educación Superior, a menudo sufren debido a que su tradición les hace ser reaccionarias, sumisas y perezosas en sus respuestas a las



nuevas oportunidades. Inundadas por los cambios exteriores, las Instituciones adoptan frecuentemente estrategias de enfrentamiento primario que sólo sirven para ese momento pero éstas no equipan a la organización para posibles cambios futuros. Lo que se necesita es el compromiso para el desarrollo de habilidades de contingencia creativas que muevan las reacciones de la Institución para que dejen de ser "valium corporativo" a una situación en la que el cambio suponga un reto y una oportunidad para enriquecer la vida de la organización.

La clave para cualquier cambio está en la habilidad para convertir un problema en una oportunidad. La postura se vuelve proactiva, estratégica y positiva. Ello comprende: la dirección, el desarrollo de todos los recursos (especialmente los recursos humanos), así como la monitorización y evaluación del progreso e implicaciones de la innovación. El cambio impuesto, además, si se ve así, realza las posibilidades para el crecimiento individual y organizativo.

Enfrentarse al cambio en la Educación Superior es, sin lugar a dudas, un malabarismo corporativo. Las partes más débiles están expuestas también a éste, por lo que el temor puede llegar a dominar la situación. Dentro del caos consiguiente, con rangos desunidos y desanimados, los gobiernos, a menudo, introducen un segundo asalto, ante el cual el cambio se inflige casi sin resistencia alguna.

La visión de Handy (1989), del "cambio discontinuo" ayuda en tanto que demuestra que no podemos seguir esperando que el cambio sea una progresión natural de lo que ya existía antes. Tiene mucho más que ver con un acontecimiento desestabilizador y que no es posible anticipar, que crea la necesidad para una dolorosa reinterpretación del pensamiento actual y los patrones de conducta y las creencias.

Los mecanismos de apoyo, por consiguiente, son cruciales en toda organización para proporcionar al "staff" las estrategias y herramientas para enfrentarse al cambio. Ya se ha establecido que el cambio es un proceso de aprendizaje. Implícita en esta asunción está la necesidad de las organizaciones para proporcionar nuevas destrezas. Por supuesto, esto no es todo. La creación de un sentido de pertenencia al cambio necesita tener la oportunidad para ser discutido, la libertad para poder expresar los sentimientos -formal e informalmente- para su representación en los comités de toma de decisiones ("policy-making committees"), al tiempo que se permite un mayor control personal del impacto que produce en sus percepciones individuales, su trabajo y actitud ante la vida.

#### LA FORMACIÓN DEL "STAFF": EL CAMINO HACIA DELANTE

La formación del "staff" debería, por tanto, constituir una parte importante e integral en la toma de decisiones, en el establecimiento de metas y en la evaluación de toda práctica y resultado posterior. Debería ser un vehículo a través del cual, en los momentos en los que hay más problemas y expectativas, la Educación Superior pudiera verse como un modo de poner las cosas en su sitio ("getting its house in order"). La formación del "staff" debería, por tanto, constituir un pivote sobre el que descansasen las consideraciones de calidad y excelencia; para ello, sería necesaria una interpretación de la política de las distintas Instituciones que diese sus frutos en aplicaciones prácticas adecuadas. Cuando aquellos que imponen políticas y leyes despliegan un compromiso positivo de formación del "staff",

de apoyo y desarrollo, tanto a individuos como a grupos, esto da lugar a que las organizaciones sean más sólidas y duraderas. No obstante demasiadas Instituciones adoptan una actitud tokenista hacia la formación del "staff".

Un acercamiento a largo plazo que para el desarrollo del "staff" alienta una visión más sistemática para la organización y sus partes integrales y ve el cambio como una oportunidad a través de cual acumular mayor éxito y aprendizaje.

Esta descripción idealizada puede atragantar a aquéllos que trabajan en situaciones en las que la formación del "staff" recibe poca atención de los líderes y donde la autoformación está limitada al entrenamiento en distintos cursos. La gente que trabaja en los distintos sectores educativos, frecuentemente, se queja de la falta de recursos, y la Educación Superior no es una excepción. En el Reino Unido, cada universidad ha sido obligada, desde finales de los años 80, a proporcionar programas de formación del "staff". El grado de compromiso, sin embargo, es cosa de la Institución por si sola. Existe, por esta razón, un considerable número de prácticas diversas, con algunas Instituciones empleando un gran número de personas en sus centros de formación del "staff", para poder centrarse en el amplio rango de las necesidades del "staff". Desde otro punto de vista, algunas instituciones no tienen formadores del "staff" a tiempo completo. Tales Instituciones utilizan "staff" que trabaja en otras Facultades creando una situación de conflicto entre ambos empleos.

La formación del "staff", como se ha dicho previamente, debe ser algo más que un simple entrenamiento y muchas iniciativas no tienen porqué implicar ningún tipo de coste en recursos. El escritor ha observado las siguientes prácticas en una serie de Instituciones, como parte de su trabajo en la formación del "staff":

- Revisión/apoyo entre iguales.
- Trabajo en equipo.
- Observación del trabajo de otra persona ("job shadowing").
- Rotación del trabajo.
- Oportunidades de visitar otras Instituciones con regularidad.
- Años y meses sabáticos ("sabbaticals").
- Una delegación de tareas más sistemática de los Directores de Departamento/Facultades, a la gente de posiciones inferiores.
- Evaluación de la competencia profesional a nivel individual ("staff appraisal").
- Auditorías y revisiones regulares de la organización y sus departamentos.
- Análisis de necesidades.
- Programas de formación específicos para las Facultades.
- Programas de formación individual en las distintas organizaciones.
- Establecimiento conjunto de metas a largo plazo.
- Revisión frecuente de los objetivos (departamental y organizacional).
- Investigación de mercado.
- Colaboración interdepartamental y entre Facultades.
- Monitorización y autoevaluación.
- Actualización regular de destrezas diarias (v.g. tecnológicas), para asegurar la compatibilidad con la sociedad actual.
- Procedimientos formales de retroalimentación para estudiantes y otros miembros de la organización.
- Sistemas de apoyo/asesoramiento a nivel personal y profesional.
- Liderazgo efectivo en las organizaciones.

- Competencia de autogestión ("self-management competence").
- Mayor motivación y estímulo para todos los miembros de la organización a través del aumento de oportunidades para la mejora social.
- Acreditación reconocida, tanto a nivel estatal como local, de los formadores del "staff".
- Una mayor participación y formación del "staff" no académico y otros.
- Un mayor compromiso financiero, por parte del gobierno y otros organismos, para la puesta en marcha de centros de formación del "staff".
- El reconocimiento institucional de la importancia de la formación del "staff" para el logro de objetivos a nivel individual, departamental y organizacional.
- Suficiente financiación para las iniciativas de formación del "staff".
- La apertura de canales de comunicación dentro de la Institución, así como de oportunidades para el "staff" en la retroalimentación de ideas para la mejora de la organización.

Por supuesto, esta lista no pretende ser exhaustiva. Sin duda, algunas organizaciones bien pudieran añadir nuevas y excitantes ideas a la misma. Dicha lista, no obstante, sí propone que la formación del "staff" no sea marginada a los extremos de las organizaciones (física e ideológicamente). Ésta, debería entenderse como la cimentación sobre y a través de la cual, pudiesen fructificar otros sistemas y estructuras. Se debe establecer, por otra parte, que el éxito de cualquiera de las iniciativas citadas depende de la visión de los líderes de la organización y su preocupación por los individuos que la componen. Y, sobre todo, los líderes deben entender que el proceso de gestión tiene que ver con la realización del trabajo a través de y con la participación de otra gente. Para que esto se logre, se necesita una fuerza de trabajo motivada pero también preparada que esté lo suficientemente "equipada" para enfrentarse a situaciones nuevas e inesperadas. Las Instituciones de Educación Superior raramente parecen disfrutar del lujo de poder tener líderes con tal apertura de miras y empatía.

Existe una iniciativa en el Reino Unido que merece la pena sea observada. Ésta deriva del Centro para la Formación del "Staff" en las Universidades ("Universities' Staff Development Unit") en Sheffield -una organización para la mejora del "staff" en las universidades del Reino Unido. Esta iniciativa, por tanto, fue establecida por el citado Centro. Para acreditar el trabajo de los formadores en las Instituciones de Educación Superior, se creó una asociación especial ("Staff and Educational Development Association"). El proyecto tiene la intención de otorgar un mayor estatus a aquellos que trabajan como formadores. Su meta primordial es la de: capacitar a dichos formadores para mostrar su competencia en la formación de los profesores de universidad, de personal de administración y servicios, así como de la misma Institución para mejorar la calidad de la experiencia de los estudiantes. La cualificación se concede en base a "diarios reflexivos" ("reflective portfolios"). En éstos los formadores demuestran sus valores, objetivos y competencia. Dichos formadores deben, en este caso, entregar evidencias de análisis de necesidades, evaluaciones de programas de formación, así como ejemplos de haber estado funcionando como consultores, mentores, consejeros y evaluadores de competencia personal y profesional. Fruto del seguimiento de un proyecto piloto, en 1993, con doce formadores de "staff", se ha observado que, en estos momentos, el número de aquellos que comienzan a rellenar sus "diarios reflexivos" para que sean posteriormente valorados ha aumentado al doble. El proyecto fue oficialmente inaugurado en mayo de 1994.

Los valores que constituyen la quintaesencia de dicho proyecto han sido expuestos a lo largo de este artículo en relación con la gestión del cambio ("management of change") y la formación del "staff". Éstos incluyen: la comprensión de cómo aprende la gente, el reconocimiento de las necesidades individuales de aprendizaje, la focalización del desarrollo de las competencias individuales implícitas, la promoción de las habilidades intelectuales y la profesionalización, la enfatización de la colaboración, la promoción de la igualdad de oportunidades, así como la creación de oportunidades para la reflexión.

Cuando la formación del "staff" adquiere un estatus nacional y se ve como realizador tanto de la estima como de la competencia de los formadores, entonces, resulta mucho más difícil ignorar este trabajo vital, para aquellos que dirigen y producen políticas en Instituciones de Educación Superior.

Los cambios presentes en la Educación Superior apoyan la opinión de que se deben crear oportunidades para el crecimiento personal e institucional a todos los niveles. Cuando el cambio supone un realineamiento de las *mores* culturales, el pensamiento y las tradiciones, entonces, el impacto puede ser devastador: los prejuicios, previamente "suspendidos", emergen, el conflicto aumenta y la inseguridad crece, los sentimientos de amenaza ante lo desconocido dominan las tareas cotidianas. Sea el cambio una drástica metamorfosis de la cultura y la sociedad en general, sea una cuestión menor, los procesos y mecanismos para responder y enfrentarse al cambio son los mismos.

La Institución sensible es aquella que asegura la tenencia de elementos imaginativos, creativos y críticos para tener una genuina experiencia de aprendizaje abierto ("open-learning") que pretende facilitar la autoactualización del "staff" y la organización por sí misma. Los líderes que quieran que el proceso del cambio tenga éxito, deberían reconocer, por consiguiente, la necesidad de utilizar un pensamiento fenomenológico, por el que todo el mundo reacciona de maneras diferentes, al tiempo que necesitan distintos grados de ayuda. Carnall (1990) establece que: "La gestión del cambio debe seguir un acercamiento pragmático, apoyado por grandes deseos por aprender". La formación del "staff", que implica una política integral de aprendizaje para la Educación Superior, debería ser el vehículo a través del cual las organizaciones descubriesen y consolidasen sus fuerzas, identificasen e hiciesen frente a futuras oportunidades con valentía y esperanza.

Dr. Bryan J. Cowan  
*Faculty of Education and Community Studies*  
*The University of Reading*  
*Bulmershe Court*  
*Early, Reading RG6 1HY*  
*Berkshire, United Kingdom*

## BIBLIOGRAFÍA

- BURGESS, T. (1982): Autonomous Service Traditions, *Agenda for Institutional Change in Higher Education*, 70-79.
- CARNALL, C.A. (1990): *Managing Change in Organizations*. Hemel Hempstead, Prentice Hall.
- CLARKE B.R. & NEAVE, G. (1992): *The Encyclopaedia of Higher Education*. Oxford, Pergamon, I-IV.
- COOMBS, P.H. (1985): *The World Crisis in Education: A View From the Eighties*. London, Oxford University Press.
- GRIFFITHS, J. (1989): *Universities and the State: The Next Step*. London, Council for Academic Freedom and Democracy.
- GRUNDY, T. (1993): *Implementing Strategic Change: A Practical Guide For Business* London, Kogan Page.
- HANDY, C. (1989): *The Age of Unreason*. London, Hutchinson.
- MICHAEL, S.R. (1981): *Techniques of Organizational Change*. USA, McGraw Hill.
- OECD (1987): *Universities Under Scrutiny*. Paris, OECD.
- PSACHAROPOULOS, G. (1990): Priorities in the financing of education, *International Journal of Educational Development*, 10(2/3), 157-162.
- SCHIEN, E. (1969): The Mechanisms of Change, en Bennis, W., Benne, K., & Chin, R. (eds.): *The Planning of Change*. New York, Holt.
- STONE, L. (1974): *The University in Society*. New Jersey, Princeton University Press.
- WASSER, G. (1990): *Financing Higher Education: Current Patterns*. Paris, OECD.
- WATSON, K. (1992): Towards a Reassessment and a Realignment of Higher Education: the Triumph of the Technocrat, *Comparative Education*, 28 (3), 315-322.
- WILLIAMS, P.R.C. (1986): Non-governmental Resources for Education with Special Reference to Community Financing, *Prospects*, 16, 231-241.