

**PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA ACADEMIA. EL CASO DE
LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL ROSARIO,
2002-2012.**

HERNANDO ALFONSO FIERRO PORTO

TRABAJO DE GRADO

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

ABRIL-2013

**PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA ACADEMIA. EL CASO DE
LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL ROSARIO,
2002-2012.**

HERNANDO ALFONSO FIERRO PORTO

TRABAJO DE GRADO

TUTOR:

MAURICIO SANABRIA

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

ABRIL-2013

DEDICATORIA

Este trabajo, en primer lugar, se lo dedico a Dios, que en todo el transcurso de mi vida académica me acompañó e iluminó, marcándome siempre la guía en el camino para alcanzar todas las metas que poco a poco y con su compañía me he trazado.

A mis padres y hermanos, que con su amor incondicional, su soporte constante y en todo momento, me apoyaron para conseguir los triunfos que en todos los años de vida he cosechado y por enseñarme a sobrellevar los fracasos en el camino.

AGRADECIMIENTOS

A mis profesores, secretarias, compañeros y amigos que con su dedicación, paciencia y esmero y me inculcaron enseñanzas y valores muy valiosos para hoy ser quien soy y poder empezar a aportar y ayudar positivamente a la sociedad.

Al Señor Rector Hans Peter Knudsen Quevedo y a los Señores Decanos de la Facultad de Administración: Luis Fernando Restrepo, Liliana Gomez y Fernando Locano por las tardes amenas de charlas en las que en poco tiempo me instruían grandiosamente

A los profesores Hernan Quintanilla y Mauricio Sanabria por sus importantes aportes y aclaraciones en mi carrera profesional y en la elaboración de este trabajo.

Muchísimas Gracias a todos por acompañarme en este camino.

Contenido

GLOSARIO.....	vi
ABSTRACT.....	vii
KEY WORDS.....	viii
RESUMEN.....	viii
PALABRAS Y TERMINOS CLAVES	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.1.1 OBJETIVO GENERAL.....	4
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.2 ALCANCES Y LIMITACIONES	5
2 CAPÍTULO	7
MARCO METODOLÓGICO	7
2.1 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	9
2.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	9
2.4 POBLACIÓN OBJETO DEL ESTUDIO.....	10
2.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	10
2.5.1 Fuentes Primarias de información.	10
2.5.2 Fuentes Secundarias de información.....	10
2.6 MÉTODOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS Y ANÁLISIS.....	11
2.6.1 ETAPA 1: Entrevistas	11
2.7 ETAPA 2: Resultados y análisis.....	12
3 CAPÍTULO	14
RECOPIACIÓN Y	14
ANÁLISIS DE DATOS.....	14
3.1 ETAPA I: ENTREVISTAS.	15

3.1.1	GUÍA BÁSICA DE ENTREVISTA	16
3.2	ETAPA II: RESULTADOS.....	20
3.3	ETAPA III: ANÁLISIS.....	34
4	CAPÍTULO	39
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	39
4.1	CONCLUSIONES.....	40
4.2	RECOMENDACIONES.....	41
4.3	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42

Lista de Gráficos.

Gráfico 1.	Respuesta al cuestionamiento: ¿la facultad ha cambiado?.....	34
Gráfico 2.	Respuesta al cuestionamiento: ¿los cambios obedecen a un proceso de construcción colectivo o individual?	36
Gráfico 3.	Respuesta al cuestionamiento: ¿se encuentra informado de los procesos de la facultad?	37

Lista de Tablas.

Tabla 1.	Síntesis de las entrevistas realizadas	18
-----------------	--	----

GLOSARIO

- **Empresa:** Unidad de organización dedicada a actividades mercantiles, industriales o de presentación de servicios con fines lucrativos.
- **Transformación:** Acción y efecto de hacer cambiar de forma a alguien o algo. Hacer cambios de porte o de costumbres a alguien.
- **Proceso:** Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.
- **Organización:** Conjunto de personas con los medios adecuados que funcionan para alcanzar un fin determinado.
- **Institución:** Organismo que desempeña una función de interés público, especialmente benéfico o docente.
- **Dirección:** Conjunto de personas encargadas de dirigir una sociedad, establecimiento, explotación, etc.
- **Estrategia:** Arte, traza de dirigir un asunto.

ABSTRACT

This study was developed in order to explain the causes, consequences, communication strategies and participation of the different roles that take part in the change processes that are lived in an educational institution. The case of study was decided to be the Faculty of Management at the University of Rosario, analyzing the process of transformation it has suffered during the period 2002-2012, under the rectory of Dr. Hans Peter Knudsen Quevedo.

The main research method used was interviewing some of the members of different institutional bodies, mainly: students, workers, graduates, managers of the Faculty, and the Rector of the University. These interviews were collected and analyzed by the author to get significant results.

It reached the following main conclusions:

1. The processing methods are classified into two: the low and high impact to the institution, the first serve to support the seconds.
2. The direction of these changes is different: while in low impact may have a direction from the base, the high impact are only flagged by the high directives.
3. Communication processes of the high impact occur when these are discussed, and approved by the directives.
4. The managers are who define and observe how and where they want to place the institution, and from this they make the work team to follow this course. There does not appears to exist a collective process of generation of the strategy.

KEY WORDS

- Transformation Processes.
- Organizational Changes.
- High directives.
- Collective Construction
- Actors of Change

RESUMEN

Para la realización del presente trabajo se elaboró un estudio que pretende comprender las formas de participación de los distintos estamentos presentes en una organización durante los procesos de transformación que en ella se viven, así como los principales elementos que definen a este tipo de procesos, tomando como caso de trabajo al sector académico. En particular, se consideró como objeto de estudio a la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, y se analizó el proceso de cambio que ella ha experimentado, específicamente durante el periodo 2002-2012, un período en el que la Universidad ha estado bajo el liderazgo del señor Rector Dr. Hans Peter Knudsen Quevedo.

La investigación realizada fue de tipo cualitativo y el método de recolección de la información empleado fue la realización de entrevistas a miembros de distintos estamentos de la organización, a saber: estudiantes, trabajadores, egresados y directivos de la Facultad. También se consideró relevante entrevistar al señor Rector de la Universidad. Estas entrevistas fueron recopiladas y analizadas cualitativamente con el fin de obtener los resultados de la investigación que aquí se presenta.

Se llegó a las siguientes conclusiones básicas:

1. Los procesos de transformación en las organizaciones pueden clasificarse en dos tipos: los de bajo y los de alto impacto para la institución. Los primeros sirven de apoyo para los segundos.
2. La dirección de estos cambios se diferencia en que mientras en los de bajo impacto puede existir una dirección y un empuje desde las bases de la organización, los de alto impacto son abanderados esencialmente por las altas directivas.
3. La comunicación de los procesos de alto impacto se presenta cuando estos ya han sido analizados y aprobados por las directivas. Usualmente, esta acción hace parte de la puesta en marcha de la propia transformación.
4. Son esencialmente los directivos quienes observan y delimitan cómo y en dónde quieren ubicar a la organización, posteriormente, a partir de ello, agrupan y movilizan al equipo de trabajo para seguir el rumbo definido. De este modo, no se evidencia un proceso colectivo de generación de la estrategia.

PALABRAS Y TERMINOS CLAVES

- Procesos de Transformación.
- Cambios Organizacionales.
- Altas directivas.
- Construcción Colectiva
- Actores de Cambio

INTRODUCCIÓN

A pesar de su fundación en 1653 por Fray Cristóbal de Torres, no fue sino hasta el año de 1964 que la Universidad del Rosario decidió, consciente de la importancia de las empresas y del sector privado, fundar a la Facultad de Administración, procurando que ésta se ocupara de los nuevos horizontes que ese campo de conocimientos abarcaba.

A partir de esta fecha se inició el proceso de establecer el plan de estudios, conformar la planta docente, establecer el perfil de los estudiantes y, luego de iniciadas las labores académicas, obtener la primera acreditación de la facultad, que fue otorgada por parte del Comité Administrativo de la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN).

La facultad de Administración tuvo un destacado crecimiento, tanto en el número de estudiantes como en su participación en el sector académico y su reconocimiento a nivel nacional. En este contexto, la facultad se acercó a las otras facultades de la Universidad con el fin de ampliar y fortalecer su oferta académica y su plan de estudios, lo que dio origen al inicio de la consideración de un enfoque internacional. Adicionalmente, la facultad incentiva el crecimiento y la consolidación de las prácticas empresariales y efectúa las primeras ofertas en materia de educación continuada hacia el año de 1988.

En ese año, se realiza un diagnóstico de la facultad y se constata la existencia de diversos problemas, entre los que se destacan la alta rotación de sus directivos y el distanciamiento entre sus distintas áreas. Como resultado, se decide iniciar un proceso de transformación que condujo a la acreditación oficial de la facultad, al incremento de sus publicaciones, al fortalecimiento de la enseñanza del idioma inglés y de sistemas informáticos y al cambio de su denominación por el de “Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios (FAEN)”.

En el año 2002 es elegido como Rector de la Universidad al Dr. Hans Peter Knudsen Quevedo, quien en la actualidad continúa al frente de la tarea de posicionamiento nacional e internacional de la Universidad, con egresados apetecibles en el mundo laboral. (Cfr., Cubillos, 2003), y quien ha liderado, de la mano de los últimos tres decanos de la facultad de administración, diversos procesos que la han impactado de manera directa y que han procurado alinearla sistemáticamente a las nuevas demandas que el sector académico y la sociedad están realizando a las instituciones de educación superior.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.1 OBJETIVO GENERAL

Comprender cómo se llevan a cabo los procesos de cambio en las organizaciones.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar la percepción que tienen los distintos miembros de la organización (*i.e.* estudiantes, directivos y egresados) con relación a ella y al proceso de cambio.
2. Establecer cómo son desarrollados los procesos de transformación de la organización y su forma de construcción.
3. Analizar los métodos de comunicación desplegados por los miembros de la organización al interior de los procesos de cambio.
4. Establecer los mecanismos de motivación empleados en la organización con el fin de comprometer a sus diferentes miembros con el proceso de cambio.

1.2 ALCANCES Y LIMITACIONES

El presente proyecto de investigación busca comprender cómo se generan y desarrollan los procesos de cambio en las organizaciones, considerando para ello el caso de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, en el período comprendido entre los años 2002 y 2012.

Durante la realización del estudio surgieron algunos inconvenientes que podrían llegar a limitar el cabal cumplimiento de los objetivos que este trabajo se ha propuesto. Los principales obstáculos encontrados son los siguientes:

En primer lugar, dado el período considerado para el estudio, varios gestores de los cambios que se han analizado ya no se encuentran vinculados a la facultad. Esto hace que la información recopilada no sea, en su totalidad, de primera mano. Alguna parte de esa información se sustenta entonces en la vivencia que terceros (aunque todos ellos actores también fundamentales) han tenido de esos procesos de cambio.

En segundo lugar, la información obtenida de parte de los directivos y demás trabajadores de la facultad puede llegar a estar sesgada por su actitud positiva y por la tendencia, natural en ellos, de resaltar lo bueno de la organización dejando de lado las fallas. Esta limitación nace de la consideración de que estos directivos, como gestores y participantes del cambio, pueden enfocarse más en los objetivos alcanzados o por alcanzar y no en las “subidas” y “bajadas” del proceso de cambio.

En tercer lugar, la percepción de los estudiantes y egresados con relación al cambio depende mayoritariamente de la información que ellos tienen al respecto. Es decir, varios de ellos, al no conocer los nuevos procesos que se están llevando a cabo en la facultad, pueden tender a descalificarlos sin que puedan ser conscientes de que su juicio es equivocado. Cabe entonces la posibilidad de que,

al informarse adecuadamente sobre los cambios que antes descalificaban, por simple desconocimiento, terminen luego aprobándolos y apoyándolos.

Finalmente, conviene indicar que desarrollamos el supuesto de que algunas conclusiones del presente estudio podrían llegar a ser también válidas en el contexto de otras instituciones educativas pares de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. En efecto, aunque la cultura organizacional, la tradición y el contexto puedan ser distintos, se considera que el método de desarrollo de las propuestas de cambio atraviesa algunos procesos similares o equivalentes de análisis, verificación, aprobación y desarrollo.

2 CAPÍTULO

MARCO METODOLÓGICO

2.1 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene como propósito comprender cómo se generan y desarrollan los procesos de cambio en las organizaciones. Se ha considerado relevante, para ello, considerar las razones, formas y dispositivos que determinan los cambios en su interior, y tomar como caso de estudio a la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, específicamente durante la última década de su desarrollo.

Para aproximarse a la comprensión de este caso, y con el fin de alcanzar el objetivo básico de nuestro trabajo, en el contexto de la investigación se recopiló información proveniente de múltiples actores involucrados con la organización durante sus momentos fundamentales de cambio.

De la información recopilada en el transcurso de nuestro trabajo y de su análisis se han obtenido las conclusiones que explican cómo las variables y los distintos factores que afectan a la institución educativa influyen en la toma de decisiones en los momentos en que la organización requiere, se estima que se requiere, o se presenta naturalmente un cambio.

Este proyecto tiene también el propósito de confrontar la siguiente proposición de investigación: *los cambios y transformaciones de la institución educativa se planean con participación de las bases, de los trabajadores y estudiantes y corresponden, en consecuencia, a un proceso de construcción colectiva*. En contraste de esta proposición se encuentra la consideración de que, por el contrario, los cambios son esencialmente gestados por la alta dirección y luego, al momento de llevarse a cabo el proyecto, se realiza un proceso de socialización en el que entra en juego la participación de los distintos agentes de la organización.

Este proyecto de investigación puede suministrar información oportuna y útil para comprender los procesos de transformación de la facultad de administración,

y servir de apoyo a las siguientes etapas que ella ha decidido emprender (e.g. el próximo cambio de sede al campus del norte, ubicado entre las calles 195 y 200 y entre la Autopista Norte y la carrera séptima, en la ciudad de Bogotá).

2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo ha correspondido a un tipo de investigación descriptiva-compreensiva. Con la información recopilada del estudio de caso, en el periodo 2002-2012, se ha descrito, analizado e interpretado el comportamiento de los miembros activos de la facultad, tratando de explicar su comportamiento, afinidad y contribución en las distintas etapas de su proceso de transformación (*cfr.* Salkind, 1999, p. 210).

El enfoque de la investigación es cualitativo, aunque se ha procurado agrupar las opiniones de los entrevistados con el fin de observar algunos elementos de tipo cuantitativo. El proceso de entrevistas ha procurado además obtener la mayor profundidad posible en las respuestas a las preguntas y el uso adecuado del método de recolección de datos utilizado (*i.e.* la entrevista).

2.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo corresponde con las características de un diseño de investigación no experimental. Este tipo de diseños “puede definirse como una investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que hacemos es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (Gómez, 2006, p. 102).

Puesto que nuestro trabajo se ha concentrado en analizar a la facultad durante la última década, esta investigación puede considerarse también como

longitudinal-retrospectiva, ya que en él se ha indagado, a través de la realización de entrevistas, acerca de la experiencia vivida por los actores que han participado de manera directa y protagónica en los procesos de cambio vividos por la organización durante los últimos años.

2.4 POBLACIÓN OBJETO DEL ESTUDIO

La población objeto del estudio, para este proyecto de investigación, al interior del caso considerado, han sido miembros del estudiantado, egresados y directivos de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario.

2.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

2.5.1 Fuentes Primarias de información.

Las fuentes primarias de información (Fernández, 2004, p. 12) fueron las experiencias vividas y narradas directamente por múltiples y diversos miembros de la facultad de administración de la Universidad del Rosario, que han ocupado un lugar importante y protagónico en los procesos de cambio vividos por ella, en particular, durante la última década.

2.5.2 Fuentes Secundarias de información

La principal fuente secundaria de información (2004, p. 12), para este trabajo, fue la compilación realizada por el profesor Luis Francisco Cubillos Guzmán, en el año 2003, titulada: *“La facultad de administración: una mirada a su historia”*. Esto, principalmente, con el fin de conocer los antecedentes de la facultad.

2.6 MÉTODOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS Y ANÁLISIS

La recopilación de datos para el proyecto y su posterior análisis se desarrolló en dos etapas, a saber:

2.6.1 ETAPA 1: Entrevistas

En la etapa 1, se desarrollaron entrevistas a múltiples miembros fundamentales para los procesos de cambio de la facultad (y/o aquellos que se ven más afectados por los mismos). Esto, con el propósito de conocer de primera mano sus percepciones acerca de los cambios y nuevos rumbos que se ha propuesto la facultad. Estas entrevistas se realizaron sin ninguna presión ni incentivo particular a los consultados, buscando con ello obtener la mayor profundidad, detalle y precisión posible en las opiniones entregadas. Los lugares establecidos para las entrevistas fueron coordinados con los consultados, procurando siempre que el sitio de encuentro fuera de total comodidad y tranquilidad para ellos.

Los entrevistados fueron:

- Cinco estudiantes activos de la facultad de administración.
- Cinco egresados de la facultad.
- Un colegial activo de la Universidad del Rosario (estudiante también de la facultad).
- El señor Síndico de la Universidad, quien es egresado también de la facultad, Dr. Carlos Dossman.
- La secretaria académica de la Universidad, Dra. Catalina Lleras.
- El Señor Rector del Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), ex vicerrector de la Universidad del Rosario, Dr. José Manuel Restrepo Abondano.

- El señor Rector de la Universidad del Rosario, Dr. Hans Peter Knudsen Quevedo.
-

2.7 ETAPA 2: Resultados y análisis

Una vez realizadas las entrevistas se procedió a la transcripción integral y literal de las mismas, así como a la tabulación del material obtenido. El análisis temático de este material se enfocó en analizar la percepción positiva o negativa de los diferentes actores consultados frente a los cambios que ha experimentado la facultad de administración durante el período considerado.

Se agruparon los resultados obtenidos por los estudiantes, por los egresados y por los directivos. Se tabularon asimismo, como parte del análisis, los resultados agrupándolos en temas distintos, a saber:

- Percepción de la comunicación del cambio.
Se buscó analizar si los miembros de la comunidad entrevistada conocían los procesos de cambio que ha vivido la Facultad de Administración en la última década; simultáneamente se procuró identificar los métodos de comunicación por medio de los cuales ellos fueron eventualmente informados.
- Participación en los cambios de la facultad.
De las entrevistas realizadas, se analizó la participación de los distintos actores consultados en los procesos de cambio. Esto buscó confrontar la proposición de investigación arriba formulada, relativa al lugar y la manera en la que se gestan los cambios en la organización.
- Opinión acerca del futuro de la facultad.
Se analizaron las percepciones de los entrevistados acerca del futuro de la facultad. Esto, con el fin de que el trabajo pudiera servir de apoyo, de algún modo, para las próximas etapas emprendidas por ella y para que la

información recabada lograra contribuir a incentivar la participación de otros miembros en los futuros cambios.

A través del material recopilado durante las entrevistas, también se analizaron las razones que tienen los actores que conforman las bases de la organización para ser parte activa de los procesos de transformación. El análisis buscó identificar qué motiva a los estudiantes y miembros no directivos de la facultad a seguir los lineamientos de la alta dirección o participar en los procesos de transformación institucional.

3 CAPÍTULO

RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

3.1 ETAPA I: ENTREVISTAS.

La investigación inició con el diseño y la realización de entrevistas. Estas entrevistas se llevaron a cabo de forma presencial a miembros de cada órgano representativo de la Universidad, en vinculación directa con la facultad de administración, es decir: egresados, estudiantes y directivos.

Según Salkind (1998, p. 213), para diseñar entrevistas exitosas se deben seguir los siguientes pasos: el primero de ellos, es tener claridad acerca de la finalidad de la entrevista, qué se espera conseguir con ella; el segundo, es seleccionar la muestra adecuada para implementar la entrevista; el tercero, es la elaboración de las preguntas; el cuarto, es capacitar a aquél o aquellos que realizará(n) las entrevistas; y el quinto, es tener en cuenta que en el momento de la entrevista se debe contar con suficiente tiempo para realizar, indagar y profundizar en las preguntas.

Teniendo esto en mente, procuramos que en cada una de las entrevistas fuera posible mantener una conversación fluida. Se buscó siempre que el entrevistador pudiera indagar sobre la percepción que tiene el consultado con relación a los cambios vividos por la Facultad durante el tiempo en que ha estado vinculado a la misma, particularmente en el periodo comprendido entre los años 2002 y 2012.

En la conversación se procuró que el entrevistado respondiera de acuerdo con una guía de entrevista que contaba con preguntas establecidas. Estas preguntas tenían como objetivo básico facilitar el descubrimiento de la percepción del entrevistado, para luego determinar en cuáles casos era necesario profundizar más y conocer mayores detalles e información importante que pudiera tener el consultado con relación a los cambios en la facultad.

La elaboración de las preguntas estuvo a cargo del profesor tutor de este proyecto, el candidato a Doctor Mauricio Sanabria, quien las entregó al investigador para la realización del presente trabajo.

La guía básica de entrevista utilizada fue la siguiente:

3.1.1 GUÍA BÁSICA DE ENTREVISTA

PREGUNTAS

1. ¿Desde que usted tiene conocimiento, la Facultad de Administración ha cambiado?
- Si la respuesta es **NO**:
 - 1.1. ¿Por qué dice usted que no ha cambiado?
 - 1.2. ¿Cuáles son las razones para que no haya cambiado?

Fin.

- Si la respuesta es **SÍ**, continúa:
2. ¿Puede usted contarme cómo ha cambiado su facultad desde que usted tiene conocimiento?
3. En su opinión, ¿cuáles han sido las causas de esos cambios? ¿Qué los ha originado?
4. ¿Quiénes han sido los principales agentes o protagonistas del cambio?
5. ¿Por qué considera usted que ellos son agentes o protagonistas del cambio?
6. ¿Qué rol ha jugado cada uno de esos agentes o protagonistas en el cambio?
7. ¿Qué impactos o consecuencias han tenido esos cambios sobre los miembros de la Facultad, sobre la Facultad y sobre el entorno?
8. ¿Ha habido momentos destacados o hitos específicos durante el proceso de cambio vivido por la Facultad?

9. ¿Por qué considera usted que esos momentos son destacados?
10. ¿Qué condujo a esos momentos? ¿Qué los generó?
11. ¿Quiénes fueron los principales agentes y/o protagonistas de esos momentos?
12. ¿Puede usted decirme cómo era antes el contexto de la educación en administración para la Facultad y cómo es ahora?
13. ¿Cómo piensa usted que será el contexto de la educación en administración en el futuro?
14. ¿Cómo percibe usted el futuro de la Facultad en ese contexto?
15. En su opinión, ¿está cambiando en este momento el contexto para la Facultad? ¿Cómo y por qué?
16. En su opinión, ¿está cambiando la Facultad en este momento? ¿Cómo y por qué?
17. PARA DECANO(S): ¿Qué o quién ha incidido en su visión de la Facultad de antes, de ahora y del futuro? ¿Qué o quién lo ha llevado a tener estas visiones?

Fin.

Las entrevistas fueron realizadas por el autor, solicitando previa cita a cada consultado. La preparación para las entrevistas se desarrollo en dos partes: la primera de ellas, fue un entrenamiento por parte del profesor tutor al proyecto, en el cuál se explicó cómo lograr obtener información valiosa y realizar las grabaciones de las entrevistas. La segunda parte, fue un proceso autónomo de preparación de las entrevistas por parte del investigador enfocándose en el rol que desempeñaba cada entrevistado en la facultad.

El último paso en la preparación de las entrevistas fue garantizar que todos los consultados contaran con el tiempo requerido para la realización de las entrevistas. En los casos de los señores Rectores del CESA y de la Universidad del Rosario, cada uno de ellos nos permitió una entrevista de 30 minutos. En

ambos casos fue un tiempo suficiente para hacer todas las consultas previstas. Los nombres de la totalidad de los entrevistados y la síntesis de la información básica de las entrevistas realizadas se presentan a continuación:

Tabla 1. Síntesis de las entrevistas realizadas

Nombre del entrevistado	Entrevistado en su calidad de:	Fecha de realización	Hora de inicio	Hora de Finalización
Juan Pablo Rodríguez Arango	Estudiante 1	29/05/2012	13h47	14h00
Pamela Cardona	Estudiante 2	30/05/2012	11h38	11h52
Laura Maldonado	Estudiante 3	05/06/2012	17h05	17h19
Julieth Sarmiento	Estudiante 4	05/06/2012	17h25	17h36
Alejandro Serrada	Estudiante 5	01/06/2012	16h46	17h27
Aldo Buenaventura	Egresado 1	01/06/2012	15h38	16h05
Adriana Cabrera	Egresado 2	01/06/2012	16h11	16h26
Ximena Violi	Egresado 3	01/06/2012	14h15	14h39
Carlos Dossman	Egresado 4	16/05/2012	14h30	14h53
Natalia Álvarez	Egresado 5	22/05/2012	11h23	11h33
Joao Hernández	Colegial	29/05/2012	10h00	10h11
Catalina Lleras	Secretaria General de la Universidad del Rosario	17/05/2012	11h09	11h27
Fernando Locano	Decano de la Facultad de Administración	01/06/2012	13h34	13h49
José Manuel Restrepo	Rector CESA	14/11/2012	10h39	10h56
Hans Peter Knudsen Quevedo	Rector de la Universidad del Rosario	27/11/2012	09h43	10h17

Continuación...					
Nombre del entrevistado	Entrevistado en su calidad de	Lugar	Ciudad	Duración de la grabación digital (en minutos)	No. de páginas de transcripción
Juan Pablo Rodríguez Arango	Estudiante 1	Sala de Juntas CASUR- UR	Bogotá	13	6
Pamela Cardona	Estudiante 2	Sala de Juntas CASUR- UR	Bogotá	14	7
Laura Maldonado	Estudiante 3	Sala de Juntas- Hotel Bristol	Buenos Aires	14	7
Julieth Sarmiento	Estudiante 4	Sala de Juntas- Hotel Bristol	Buenos Aires	11	6
Alejandro Serrada	Estudiante 5	Oficina de Donaciones-UR	Bogotá	41	17
Aldo Buenaventura	Egresado 1	Sala Santo Tomas- UR	Bogotá	27	8
Adriana Cabrera	Egresado 2	Oficina de Egresados-UR	Bogotá	24	10
Ximena Violi	Egresado 3	Oficina de Donaciones-UR	Bogotá	24	9
Carlos Dossman	Egresado 4	Sindicatura- UR	Bogotá	23	9
Natalia Álvarez	Egresado 5	Sala de Juntas CASUR- UR	Bogotá	11	5
Joao Hernández	Colegial	Sala de Juntas CASUR- UR	Bogotá	11	5
Catalina Lleras	Secretaría General de la Universidad del Rosario	Secretaría General- UR	Bogotá	18	6
Fernando Locano	Decano de la Facultad de Administración	Decanatura Facultad de Administración	Bogotá	19	8
José Manuel Restrepo	Rector CESA	Rectoría CESA	Bogotá	27	10
Hans Peter Knudsen Quevedo	Rector de la Universidad del Rosario	Oficinas administrativas del Campus de la Universidad del Rosario	Bogotá	34	11

Fuente: elaboración propia.

3.2 ETAPA II: RESULTADOS

Las entrevistas realizadas a los miembros mostrados de la facultad, condujeron a los resultados que se sintetizan a continuación:

Juan Pablo Rodríguez Arango

Perfil básico: Director de la segunda edición del Concurso Latinoamericano de Administración, miembro del consejo estudiantil de la Facultad y estudiante de Administración de Logística y Producción.

Elementos destacados: Considera que sí ha habido cambios con relación al tema administrativo, pero pocos cambios académicos. Tiene conocimiento de la apertura de maestrías y de un doctorado en la Facultad, pero no tiene información más completa sobre otros aspectos de la Facultad.

Considera que los cambios académicos que se presentan han sido pocos, causados principalmente por la demanda del mercado y los cambios administrativos, o bien por cambios en la decanatura. Considera el nombramiento de Liliana Gómez, como Decana de la Facultad, como un hito para la misma.

Manifiesta que los cambios son abanderados por los directivos: son ellos los que se imaginan a la facultad y los demás miembros, las bases de la organización, siguen estas directrices. A su modo de ver, los directivos reaccionan ante el contexto en que se encuentra la facultad, pero son innovadores en los aspectos en donde la facultad tiene fortalezas.

Pamela Cardona

Perfil básico: Estudiante de Administración de Logística y Producción.

Elementos destacados: Considera que ha habido cambios en la Facultad. Resalta exclusivamente, sin embargo, los cambios administrativos en ella. No tiene conocimientos de aperturas de programas en postgrados e ignora lo relacionado a estos temas. Considera que sí ha habido cambios académicos, los cuales considera negativos por representar una disminución en la calidad de los programas.

Los cambios que percibe en la facultad los considera producto de la necesidad que ven los directivos de lograr mantenerse a la vanguardia del conocimiento y de poder responder así a las necesidades del país. Además, manifiesta que los estudiantes y sus representantes aportan a que se generen cambios. Siente que se notó un cambio cuando llegó la doctora Liliana Gómez a la decanatura de la facultad, considerando también este hecho como un hito para la misma. Estima que el proceso de transformación es esencialmente colectivo, pero considera que las ideas nacen en las directivas.

Manifiesta que un cambio profundo que ha sido visible es la comunicación. Para ella, ahora es mucho más viable lograr cosas, desarrollar proyectos e informarse con mayor rapidez de los eventos de la facultad. Indica que la facultad de administración de antes era más teórica y que ahora percibe que está más enfocada a la realidad empresarial.

Ella considera que el futuro de la facultad de administración traerá mucha más tecnología y estará más enfocada en la realidad empresarial. Piensa que las clases serán dictadas por personas que estén verdaderamente en el medio.

Laura Maldonado

Perfil básico: Estudiante de Administración de Logística y Producción. Realiza un intercambio con la Universidad de la Plata en Argentina.

Elementos destacados: No considera que la facultad haya cambiado en ningún sentido. Presenta quejas sobre la disponibilidad existente para ayudar a los estudiantes. Ella cree que no ha habido cambios sustanciales. A su modo de ver son pocos los estudiantes que se quejan y reclaman. No tiene conocimiento de apertura de maestrías y de un doctorado al interior de la facultad. No sabe acerca de los cambios administrativos o académicos de la facultad. Tiene poco conocimiento de los métodos de comunicación entre estudiantes y directivas.

Siente que es responsabilidad de los líderes el hecho de que no se presenten cambios visibles para la facultad y considera que ninguno de los decanos se ha propuesto verdaderamente mejorar. Ella critica el hecho de que los cambios de directivas sean tan frecuentes, ya que eso impide, a su modo de ver, que se sigan programas estratégicos. Siente que la facultad no apoya ni asesora a los estudiantes en temas internacionales.

Julieth Sarmiento

Perfil básico: Estudiante de la Facultad de Administración, realiza intercambio con la Universidad Católica de Argentina.

Elementos destacados: Sí considera que hay cambios, principalmente en materia de participación estudiantil en la toma de decisiones: a su modo de ver, ahora es mucho más probable que se escuche a los estudiantes. Tiene conocimientos acerca de los postgrados de la facultad y también, aunque en menor medida, de los demás cambios que ha vivido la facultad.

Considera que los cambios se deben fundamentalmente al rector de la Universidad, al cambio de decano y a la participación y la iniciativa estudiantil. Considera que los cambios de la facultad corresponden a un proceso colectivo, pero que las ideas básicas nacen de un líder que guía al resto del personal. Manifiesta que el cambio administrativo se ve representado con la apertura del Punto de Atención Inmediata (PAI) para los estudiantes al interior de la facultad y la labor del Profesor Aldo Buenaventura, quien ha jugado un papel fundamental en tanto Director de cohorte.

Considera también que un hito positivo para la facultad fue la llegada de la anterior decana, la doctora Liliana Gómez. Ella cambió profesores y se concentró en tener una mejor atención a los estudiantes, lo que impactó en el mejoramiento y la calidad de la Facultad. Ve el futuro de la facultad como algo muy prometedor y exalta la importante participación estudiantil en los procesos de cambio. Piensa que el futuro de la facultad debe ser el de aprender desde la práctica.

Alejandro Serrada

Perfil básico: Estudiante de últimos semestres del programa de Administración de Empresas, miembro de la Unidad Promocional de la Universidad.

Elementos destacados: No considera que haya habido cambios mayores en la facultad. Manifiesta que se han dado intentos de cambio pero que ellos no se han logrado concretar. Algunos de esos intentos son las propuestas de rigurosidad académica y de participación estudiantil, pero a su modo de ver no han sido exitosos. Tiene conocimiento de la apertura de programas de postgrado y de la existencia de algunos cambios en pregrado, pero considera que no son cambios tan importantes como para que sean considerados parte de una profunda transformación de la facultad. Piensa que la comunicación de los estudiantes al

interior de la facultad presenta aún problemas y considera que los cambios no fructifican si no se comunican a los diferentes miembros de la facultad.

Considera que los cambios no se dan por varios factores: por un entorno reactivo a los cambios, porque los estudiantes no son estables en los proyectos y porque la facultad no tiene franjas definidas de acercamiento a los estudiantes. Opina que la verdadera transformación no está en cambiar algunas materias o nombres de asignaturas, sino en el hecho de que el estudiante esté apegado a la realidad y que conozca lo que está pasando, así como los cambios de cultura en la forma de pensar y analizar.

Cree que los cambios nacen por las necesidades sociales y de los clientes que, de acuerdo con su criterio, son los estudiantes; por esta razón piensa que es necesario involucrarlos constantemente para que los cambios puedan tener lugar y ser exitosos.

Aldo Buenaventura

Perfil básico: Director de cohorte de la Universidad, ex decano de la Facultad de Administración, egresado y colegial. Conoce con profundidad la facultad de Administración.

Elementos destacados: Considera que sí ha habido cambios. Él menciona, por ejemplo, que en la facultad de administración, hace cerca de 50 años, había gran influencia de la facultad de jurisprudencia y ahora estas dos facultades se han apartado, dejando tan sólo en la primera algunas clases de derecho para la empresa. Por otra parte, se ha mejorado la formación en los sistemas informáticos y en un segundo y tercer idioma.

Él considera que los planes de la facultad dependen mucho de los decanos que la dirijan: cada decano le imprime su sello personal. Menciona que la facultad

de administración está continuando un proceso de transformación, en cabeza ahora del actual decano, el Dr. Fernando Locano, quien le dará, a su modo de ver, un impulso fundamental para consolidar un ejercicio de planificación organizacional y estratégica.

Opina que la facultad estuvo alejada por muchos años del tejido nacional, pero que poco a poco se ha empezado a generar cambios que lleven a hacerla más apta para enfrentar contextos nacionales y, muy particularmente, internacionales. Esto, en el contexto de un proceso más amplio que ha impulsado la rectoría del señor Hans Peter Knudsen.

Para el Dr. Buenaventura el futuro de la facultad de administración se encuentra caracterizado por un alto o total componente formativo en un segundo idioma y un destacado esfuerzo en materia de internacionalización. Él cree que se fortalecerán de manera importante las herramientas para apoyar a los emprendedores.

Adriana Cabrera

Perfil básico: Egresada de la Facultad de Administración, ex directora de la oficina de egresados de la Universidad del Rosario.

Elementos destacados: Ella cree que sí ha habido cambios, que ha existido una evolución de la facultad, en la que ella ha procurado adecuarse a las nuevas necesidades del contexto nacional e internacional y ajustar su diseño curricular a las mismas. Considera que los cambios son consecuencia principalmente de causas exógenas, de las elevadas exigencias del contexto, y de la propia dirección de la facultad y de la Universidad, en cabeza del rector. Los cambios de decanos y de rector le imprimen una visión de futuro a la facultad y no siempre el líder se acopla a un proyecto establecido para ella. El líder es quien define usualmente el camino y las diversas dependencias siguen esos lineamientos.

A partir del conocimiento que tiene de la Facultad durante los últimos años, considera que existen también cambios importantes en el tema de internacionalización; además, que los egresados de hace diez años salían a un mercado laboral limitado en razón de su preparación, pero ahora se está preparando a los estudiantes para un mundo mucho más amplio, para un mundo globalizado, así como para trabajar en las distintas áreas de una empresa.

Ximena Violi

Perfil básico: Egresada de la Facultad de Administración, trabaja en el equipo de donaciones de la Universidad.

Elementos destacados: Considera que ha habido cambios. Ella piensa que la llegada de nuevos decanos hace que se generen cambios, ya que todos ellos llegan con enfoques diferentes. Como egresada ve que se ha perdido un poco el protagonismo en el mundo laboral y el contacto con la empresa, pero que, por otro lado, se ha fortalecido ampliamente la investigación. Tiene conocimiento medio sobre los programas de postgrado de la facultad y está muy enterada de las diferentes conexiones con las empresas.

Para la señorita Violi, no se ha realizado una adecuada proyección para la facultad. A su modo de ver, cada decano o líder que llega, como es esperable, cambia “la corriente” y en ocasiones a una parte del equipo de la facultad. Ella no observa un enfoque colectivo en la dirección estratégica de la organización. Sin embargo, señala que esto cambió mucho con la llegada del señor Rector Hans Peter Knudsen, ya que es él quien primero vincula a la facultad con un proyecto institucional (aunque aún cada decano imprime su sello).

En su concepto, los cambios son también apoyados de manera colectiva: los profesores y miembros contribuyen, pero son esencialmente seguidores de las directrices que la alta dirección plantea. Considera que la facultad, aunque ha

dado algunos pasos importantes, aún debe mejorar mucho para lograr preparar a los estudiantes para las exigencias del mercado empresarial. Ellos, a su modo de ver, se encuentran aún desvinculados de los procesos. De hecho, considera que el futuro de la facultad de administración estará en la fortaleza de la unión entre la empresa y la Universidad, apoyada por tecnología de punta.

Carlos Dossman

Perfil básico: Egresado de la facultad de Administración, colegial y sindico de la Universidad del Rosario. Tiene conocimientos claros, detallados y completos acerca de los asuntos que le conciernen.

Elementos destacados: Él considera que sí han existido cambios, que obedecen a la necesidad de adaptación al contexto nacional e internacional así como a las propias directrices que los líderes de la Universidad han determinado.

Los factores que generan el cambio, en su concepto, se relacionan con la necesidad de mantener vigencia en los programas, considerando el contexto nacional e internacional; además, el esfuerzo por conformar equipos de trabajo en los que se den los elementos necesarios para producir los cambios. El Dr. Dossman considera que no hay “ruedas sueltas” en la Universidad, que “nadie se manda sólo”, y que, por lo general, todas las decisiones y proyecciones de futuro de la Universidad y de la facultad son construidas colectivamente.

En su concepto, en este momento la facultad se encuentra cambiando pero en un sentido de ajuste, para mejorar y superar limitaciones con algunos de sus programas. Para él, el reciente cambio de decanatura, por ejemplo, no implica un cambio radical o de enfoque en la facultad.

Natalia Álvarez

Perfil básico: Egresada del programa de Administración de Negocios Internacionales.

Elementos destacados: Ella considera que sí ha habido cambios, principalmente cambios administrativos. Indica no tener conocimientos en temas académicos ni de postgrados, por lo que opina que no ha habido cambios en este aspecto. Como egresada siente que no se le ha informado suficientemente acerca de los cambios que se han realizado; por lo general se entera de ellos por lo que ve y logra averiguar a través de sus propias inquietudes.

No considera que actualmente la facultad este cambiando de manera radical, ya que toda la información que tiene con relación a ella es esencialmente una continuidad de la situación que pudo percibir durante su época de estudiante. No tiene mayores conocimientos acerca de los cambios académicos y curriculares realizados al interior de la facultad, ni tampoco respecto a elementos concernientes, por ejemplo, a los nuevos programas de postgrado que en ella se han creado.

Ella ve a la facultad del futuro como una institución con un gran desarrollo tecnológico y con un mucho mayor acercamiento al mundo empresarial y al mercado laboral del momento.

Joao Hernández

Perfil básico: Estudiante de la facultad de Administración, colegial.

Elementos destacados: Considera que ha habido cambios que han significado una gran evolución, pero considera que la facultad se ha rezagado un poco y que aunque es evidente que está cambiando, el cambio ahora es más lento. Considera que los principales y más recientes cambios se desarrollaron en

temas administrativos y que con ello se logró que todo sea más ordenado en la actualidad, reconoce también la existencia de modificaciones positivas en materia de postgrado.

De acuerdo con él, estos cambios se debieron esencialmente al hecho de que la Dra. Liliana Gómez hubiera llegado a la decanatura, y a que su liderazgo marcara una pauta para el proceso de transformación. En su concepto, los trabajadores, a partir de ello, seguían las directrices trazadas.

Para el entrevistado los cambios se debieron a la necesidad de acoplarse a los requerimientos del contexto nacional e internacional. Él describe a la facultad del futuro como una unidad académica vinculada completamente con el tema internacional, con el manejo de varios idiomas y con profesores de alta calidad, con formación doctoral, en todas las áreas académicas.

Catalina Lleras

Perfil básico: Secretaria general de la Universidad, colegial. Tiene conocimiento general del trabajo investigativo y de los programas en la Facultad.

Elementos destacados: Considera que sí ha habido cambios en la facultad de administración ya que antes, por ejemplo, era una facultad muy pequeña en comparación a la actualidad. Además, la investigación se ha profundizado en gran medida y se ha logrado una importante ampliación de la estructura administrativa y profesoral.

Los cambios en la facultad de Administración los nota como producto principalmente del liderazgo del Rector, de la Consiliatura y de los decanos, pero señala que estos cambios son estudiados y conversados colectivamente y, por esta razón, no considera que las directivas sean una imposición sino que comúnmente se concertan las decisiones para lograr hacer realidad el proceso de

transformación y estos cambios se ven reflejados en el Plan Integral de Desarrollo (PID) de la Universidad.

Fernando Locano

Perfil básico: Decano de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario.

Elementos destacados: Considera que efectivamente ha habido cambios en la facultad. Para él son clara prueba de ello aspectos como la apertura de nuevos programas, el incremento del cuerpo profesoral de tiempo completo y el incremento en el número y el impacto de las investigaciones realizadas. Manifiesta que los cambios son generados, en muy buena medida, por el contexto educativo en el que se encuentra la facultad a nivel nacional e internacional.

Considera que para la facultad representa un hito la llegada del actual Rector, el Dr. Hans Peter Knudsen a la decanatura de la misma, ya que esto hace que se impulse la internacionalización como no se tenían precedentes. Considera igualmente que bajo la decanatura del Dr. Luis Fernando Restrepo se impulso mucho la investigación y además de eso se logró conformar un plan de desarrollo claro y a futuro para la facultad. Otro hito de la última década, en su concepto, ocurrió en el año 2004, cuando se cambian los pregrados al sistema de créditos, y uno más en el año 2006, con la asignación para la Facultad de la presidencia de ASCOLFA.

Los procesos de cambio, a su modo de ver, han sido muy participativos, pero siempre han sido jalonados por un líder, por alguien con la capacidad para ver a futuro y planear la facultad para los escenarios venideros.

El Dr. Locano observa el futuro de la facultad como uno en el que ella alcanza un gran nivel y destacados vínculos internacionales, en el que ella logra

un gran acercamiento y relacionamiento con el mundo empresarial a nivel nacional e internacional, en el que obtiene importantes mejoras en su sistema de enseñanza, basada siempre en la autonomía del estudiante, y en el que ella cumpla con su misión de manera responsable con las necesidades del entorno.

José Manuel Restrepo

Perfil básico: Rector del Colegio de Estudios Superiores de Administración y ex Vicerrector de la Universidad del Rosario, Colegial.

Elementos destacados: Considera que sí ha habido muchos cambios en la facultad. En su concepto, esto es un reflejo de los cambios sucedidos en el contexto nacional e internacional que han obligado a las diferentes facultades de administración a transformarse con el fin de mantenerse vigentes.

El Dr. Restrepo piensa que el proceso de transformación, visto como un todo, obedece a la interacción entre el contexto en que se encuentra la institución y la visión y las decisiones de los líderes de la facultad. Opina que en esta confluencia es en donde los líderes que han estado al frente de la facultad observan cómo ella se debe preparar para enfrentar el futuro y las necesidades que se proyectan para la institución.

Considera que si se quiere un cambio académico y en investigación se requiere una apuesta importante para mejorar el cuerpo profesoral y lograr que se tenga un grupo de doctores que publiquen al más alto nivel, aunque esto requiera de una inversión fuerte. Además, a su parecer, es necesario hacer una apuesta por tener un mayor acercamiento al mundo empresarial y por contar con una adecuada y balanceada mezcla entre investigación, academia y el mundo real, esto con el fin de lograr que se genere una facultad cada vez más fuerte a nivel nacional e internacional. Él piensa que para la facultad de administración es necesario generar proyectos en los que se rete a los estudiantes para ir más allá

de pasar exámenes, y lograr que ellos se vinculen participativamente en los procesos de la institución.

El Dr. Restrepo observa a la facultad del futuro como una institución con un componente tecnológico impresionante, con mecanismos de interacción grandiosos que no obliguen a que todo sea presencial para lograr altos estándares; la observa como una facultad en la que se trabaje completamente en inglés y con influencia importante de otros idiomas adicionales; para él será una facultad con un acercamiento directo a las empresas y con una vinculación internacional de muy alto impacto.

Hans Peter Knudsen

Perfil básico: Rector Universidad del Rosario, ex decano de la Facultad de Administración y egresado de la facultad de Administración, Colegial.

Elementos destacados: La dinámica del cambio que ha vivido la facultad, considera su modo de ver, obedece a la propia dinámica nacional que ha venido cambiando. Considera como hitos destacados el cambio en la constitución de 1991, la reforma a la ley 30 de 1992 y el sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior.

En su concepto, sí ha habido cambios importantes en la facultad en los últimos 50 años y, en particular, durante los últimos 15 años: en ese período se abrieron 3 programas, se forjó un postgrado sólido con maestrías y un doctorado, se realizaron mayores acercamientos con el mundo empresarial, se consolidó un destacado recurso humano para la investigación, se mejoró el cuerpo docente y se dieron saltos importantes en materia de internacionalización, aunque considera que aún en investigación e internacionalización hay un camino por recorrer.

El Dr. Knudsen piensa que los abanderados de estos cambios son aquellos que han liderado la facultad, pero que los temas de planeamiento de la misma son procesos colectivos de construcción en los cuales tanto estudiantes, como egresados, pares y otros actores importantes, ocupan un rol sustancial. Los cambios vividos se enmarcan en el Plan Integral de Desarrollo (PID) de la Universidad; pero los procesos de transformación nacen, a su parecer, de la alta dirección y son liderados por ella, estos procesos luego se comunican por los medios establecidos en la institución a todos los departamentos y miembros involucrados.

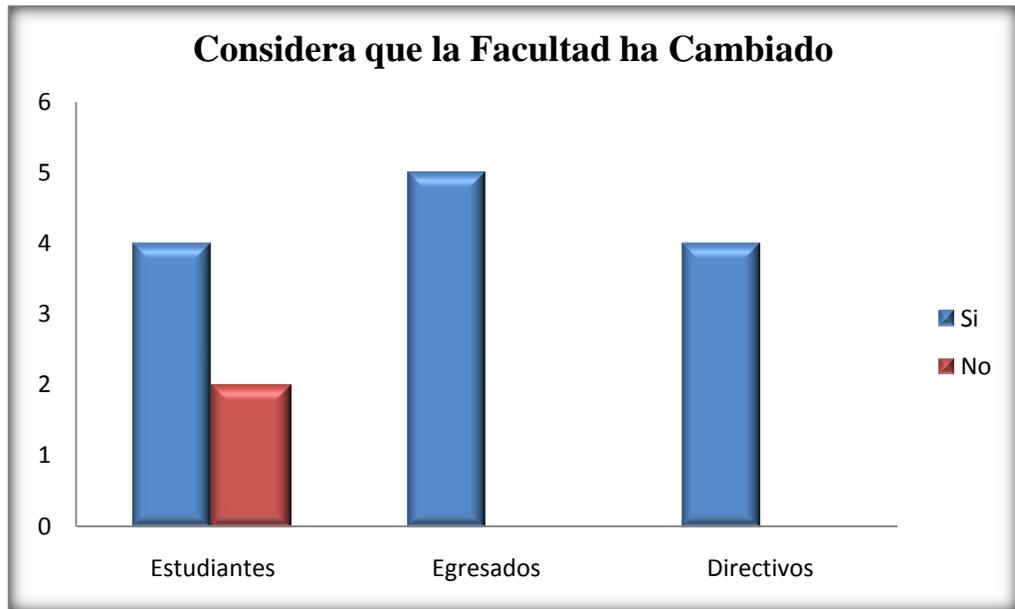
A su modo de ver los cambios en la decanatura de la facultad obedecen a escenarios en los que se presenta un momento coyuntural y se requiere que una persona lidere los cambios de una forma particular, aun así, no considera que el decano sea el que decida el proyecto institucional de la facultad, ya que esto es un proceso establecido y no existe un proyecto de facultad de un decano y otro de otro decano; es decir, que no hay un proyecto de facultad individual sino más bien institucional.

En su concepto, los cambios que se están desarrollando en este momento tienden hacia una mayor articulación de la facultad en temas de investigación, de personal y de cuerpo docente. Él considera que no se puede hablar fácilmente de UNA facultad a largo plazo, ya que la evidencia muestra que en el cotidiano se presentan cambios de gran envergadura que son frecuentemente difíciles de predecir.

3.3 ETAPA III: ANÁLISIS

Es claro que para la mayoría de los miembros de la Facultad de Administración ella ha presentado cambios importantes en los últimos años, cambios que se han visto reflejados en un importante incremento de la investigación, los ámbitos administrativos y curriculares. El análisis de este conocimiento de los cambios refleja que el proceso de transformación no sólo es evidente sino que ha logrado permear la resistencia al cambio y la inercia organizacional.

Gráfico 1. Respuesta al cuestionamiento: ¿la facultad ha cambiado?



Fuente: elaboración propia

Cabe resaltar que los estudiantes que opinan que no ha habido un proceso de transformación lo justifican con faltas de respuestas por parte de la facultad a necesidades del estudiantado que consideran no han sido resueltas. Sin embargo, al indagar con mayor profundidad, es notoria la posición de que sí han advertido cambios en la institución.

Llama la atención el hecho de que el grupo de estudiantes resalte que los cambios notados por ellos son en mayor medida los que se han llevado a cabo con eventos ampliamente publicitados, aquellos que pueden “palpar” y/o cuya influencia se ve reflejada en su situación estudiantil. Ejemplos de esta situación son los concursos académicos y los cambios en los procesos administrativos. Esto conduce a pensar que, aunque estos eventos se dan justamente en el marco de un proceso de transformación, son los cambios de menor envergadura, los de menor dimensión, los que son abanderados por miembros no directivos de la institución. Además, esta situación lleva a considerar que los procesos de amplia envergadura, de gran transformación, no se planean colectivamente sino que son pensados por la alta gerencia y el grupo directivo. Estos actores imaginan como quieren posicionar a la facultad y cuáles son los lineamientos a seguir y, después de esto, agrupan al equipo y disponen las bases de la Facultad para que sigan adecuadamente las directrices.

En el siguiente gráfico, entendemos el indicador ‘colectivo’ como aquellos cambios, en el sentir de los consultados, cuya planeación se genera de una forma en la que los diferentes miembros de la institución hacen parte de la construcción del proceso; por otra parte, entendemos el indicador ‘individual’ como aquellos que consideran que el proceso de transformación se construye por parte de un líder, o un conjunto de individuos que da forma a la alta gerencia, y que luego son llevados a su aplicación para que las bases de la organización sigan los lineamientos.

Gráfico 2. Respuesta al cuestionamiento: ¿los cambios obedecen a un proceso de construcción colectivo o individual?

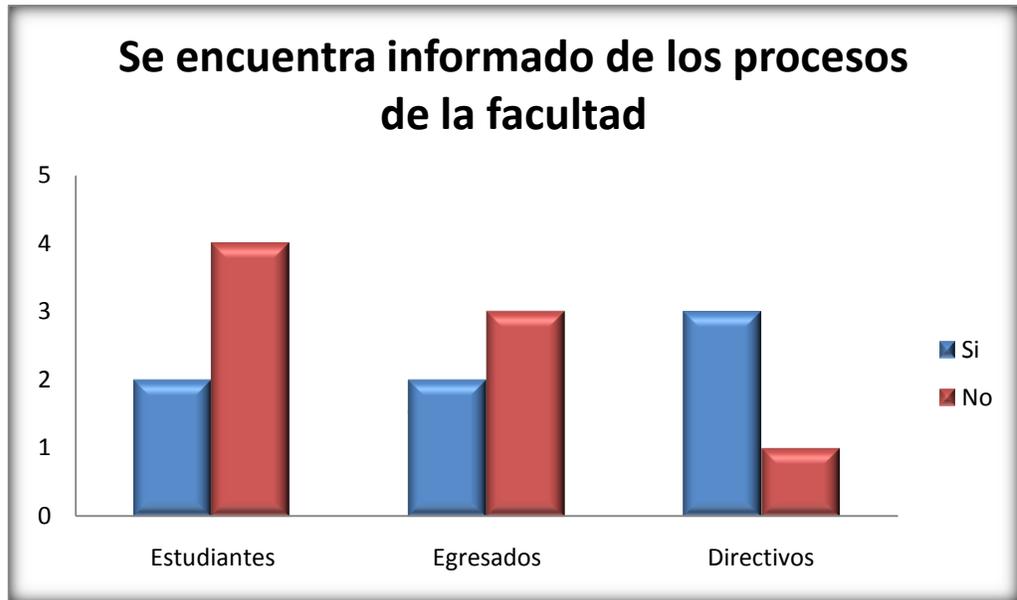


Fuente: elaboración propia.

Se presenta un importante distanciamiento entre la opinión de miembros directivos y del estudiantado con relación al método de construcción colectiva o individual del planeamiento institucional. Esto se puede analizar desde el argumento de que, aunque todos los miembros entrevistados, tanto estudiantes como directivos, consideran que los cambios se planean en la alta dirección, los últimos consideran que luego de que la gerencia determina el rumbo a tomar es que se consolida un proceso de construcción colectiva del plan para mejorar esos lineamientos y se abre el proceso de “escuchar a los otros”.

Esto nos lleva a pensar que el proceso de comunicación entre directivos y demás miembros de la facultad tiene amplias oportunidades de mejoramiento y hay un camino por recorrer para realizar adelantos en esta materia.

Gráfico 3. Respuesta al cuestionamiento: ¿se encuentra informado de los procesos de la facultad?



Fuente: elaboración propia

Es posible observar que, a pesar de que el grupo entrevistado era seleccionado como miembros participativos de la Universidad, no todos ellos tienen completo conocimiento de lo que se está realizando en la institución, por lo que habría que hacer una revisión más profunda de la percepción de los directivos acerca de que el proceso de transformación es colectivo, una revisión que puede empezar en el corazón de los procesos de comunicación al interior de la organización. Esta situación no quiere decir necesariamente que los directivos actúan de manera aislada, sino que posiblemente, confían demasiado en la efectividad de los actuales canales de comunicación institucionales, cuando ellos pueden estar presentando fallas importantes.

Por último, es necesario mencionar que todos los entrevistados coinciden en que no se generan cambios por fuera del contexto nacional e internacional. Esto puede ser leído por algunos como una señal de que los cambios representan esencialmente un adecuado acople y adaptación al entorno por parte de la organización pero también, por otros, como una oportunidad de mejoramiento, como un llamado a ir un paso más adelante y a desarrollar estrategias innovadoras para anticiparse a la realidad y a los hechos que van a definir el futuro y la perdurabilidad de la institución.

4 CAPÍTULO

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este proyecto puede facilitar la evaluación de la proposición de investigación presentada al iniciar este proyecto, a saber: *“los cambios y transformaciones de la institución educativa se planean con participación de las bases, de los trabajadores y estudiantes y corresponden, en consecuencia, a un proceso de construcción colectiva”*, concluyendo que ella, en el caso estudiado, no tiene sustento, ya que de acuerdo con el análisis del material recolectado en nuestro trabajo el proceso de transformación es más bien algo que es gestado en la alta dirección, planeado en ella, pero que para poder llevarse a cabo efectivamente requiere de un proceso colectivo en el que se involucran profesores, representantes de egresados y estudiantes.

4.1 CONCLUSIONES

Apoyándonos en el análisis de las entrevistas realizadas, es posible llegar a las siguientes conclusiones:

1. Es posible clasificar a los procesos de cambio en dos: los de bajo y los de alto impacto para la institución. Los primeros sirven de apoyo para los segundos.
2. Una diferencia fundamental entre ambos es que mientras en los procesos de cambio de bajo impacto puede existir una dirección desde las bases, los de alto impacto sólo son abanderados por las altas directivas.
3. La comunicación de los procesos de cambio de alto impacto se presenta una vez la transformación ha sido analizada, aprobada por las directivas, y está en marcha.
4. Son los directivos quienes delimitan y observan cómo y dónde quieren ubicar a la institución y a partir de esto agrupan al equipo de trabajo para seguir ese rumbo. De este modo, no se presenta un proceso

colectivo de formulación de la estrategia, más bien se da un proceso de socialización de la misma, una vez ella ha sido formulada, en el que eventualmente ésta puede sufrir algunas modificaciones.

4.2 RECOMENDACIONES

Finalmente, este proyecto sugiere, con base en sus resultados, las siguientes recomendaciones institucionales:

1. Verificar los métodos de comunicación, asegurándose de que el mensaje llegue abierta y completamente a los distintos miembros de la organización.
2. Mejorar la participación de las bases durante la formulación de los cambios puede contribuir al mejoramiento de la efectividad en los mismos; al desarrollo de una visión compartida a nivel organizacional, desde los estadios más tempranos del cambio; y a un mayor involucramiento, empatía y satisfacción frente a la implementación y los resultados del mismo en los profesores, los estudiantes, los egresados y la comunidad en general.

4.3 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cubillos, L. (2003). *La facultad de administración: una mirada a su historia*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Fernandez, A. (2004). *Investigación y técnicas de mercado*. Madrid: ESIC.

Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Brujas.

González, L y Fonseca, A. (2012). *Análisis de la cartera de productos de Florexpo S.A desde las perspectivas de costos, rentabilidad y riesgos*. Tesis de licenciatura no publicada. Instituto Tecnológico de Costa Rica, Escuela de Administración, Cartago.

Salkind, N. (1999). *Métodos de investigación*. México: Prentice Hall.