
EL CAMBIO DE MENTALIDAD, UN RETO POR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA

THE CHANGE OF MENTALITY, A CHALLENGE FOR THE QUALITY OF UNIVERSITY EDUCATION

*Jorge García Ruiz**

RESUMEN

Ante los retos que tiene hoy la educación y en particular el proceso de acreditación de las universidades, no se puede dirigir sin tener en cuenta el cambio de mentalidad hacia el logro de entregar a la sociedad un producto de calidad, profesionales que puedan, a su vez, contribuir a cambiar la situación social y económica por la que transita el país. En esta investigación se traza como objetivo reflexionar sobre el cambio de mentalidad en busca de la excelencia de los procesos sustantivos en la Universidad. Se proponen tres puntos de vista para la reflexión en el perfeccionamiento de la mejora continua de los procesos sustantivos de la universidad. Para el cumplimiento de este objetivo se emplean como métodos fundamentales el análisis síntesis, la entrevista grupal y talleres de reflexión grupal.

Palabras claves: Cambio de mentalidad, acreditación, calidad educacional.

ABSTRACT

Starting from the challenges that he/she has today the education and in particular the process of accreditation of the universities, he/she cannot go without keeping in mind the change of mentality toward the achievement of giving to the society a product of quality, professionals that can, in turn, to contribute to change the social and economic situation for which traffics the country. In this report it is traced as objective to meditate about the change of mentality in search of the excellence of the process's nouns in the University. They intend three points of view for the reflection in the improvement of the continuous improvement of the process's nouns of the university. For the execution of this objective they are used as fundamental methods the analysis synthesis, the collective interview and shops of collective reflection.

Keywords: Change of mentality, accreditation, and quality educational.

INTRODUCCIÓN

En los procesos universitarios se insiste en el cambio de mentalidad de los principales líderes de los procesos sustantivos. En esta dirección se coincide en que “es imprescindible romper la colosal barrera psicológica que resulta de una mentalidad arraigada en hábitos y conceptos del pasado.” (Castro, 2011). En particular, la Universidad está abocada a buscar un cambio en la forma de pensar, a partir de la atención a la diversidad de los líderes que en ella se desempeñan, en la lucha por elevar la calidad de sus servicios.

* Director de Formación de Pregrado. Universidad de Camagüey. Correo electrónico: jorge.ggarcia@reduc.edu.cu

Se debe buscar la integración de los procesos sustantivos desde la influencia del trabajo metodológico, teniendo en cuenta la diversidad, que realiza la institución y cada docente. En este artículo se pretende como objetivo reflexionar sobre el cambio de mentalidad, desde la diversidad, en busca de la excelencia en el desarrollo de los procesos sustantivos universitarios.

Fundamentación Epistémica

Al revisar la literatura científica se defiende por varios autores (Sáenz de Jubera y Chocarro de Luis, 2019; Azorín, Arnáiz y Maquillón, 2017 y Arnáiz y Azorín, 2014), la necesidad de garantizar una atención diferenciada y personalizada, como respuesta a las necesidades educativas de la población universitaria en el perfeccionamiento de la calidad de los procesos universitarios. En particular, como plantean Sáenz de Jubera y Chocarro de Luis (2019) “la mejora de la calidad de la educación en la atención a la diversidad es un deseo habitualmente compartido por la sociedad en general y por todos los miembros de la comunidad educativa en particular.”

El materialismo dialéctico defiende que el hombre piensa como vive, es decir, las condiciones materiales y el medio en que se desarrolla cada individuo tiene una gran influencia sobre su comportamiento (Torres y otros, 2020), luego, si se pretende cambiar la forma de ver la vida (su desempeño en lo laboral), no se puede descuidar cómo el hombre se ve y cómo es él en el contexto que se pretende cambiar.

Etimológicamente cambio, proviene del término latino “cambium”. Son las transformaciones físicas, químicas, biológicas, sociales, políticas, económicas o psíquicas que experimentan las cosas y los seres vivos, considerados en forma individual o grupal. “La forma más general de la existencia de todos los objetos y fenómenos, que constituye cualquier movimiento e interacción, el paso de un estado a otro.” (Rosental y Iudin, 1965).

Si el cambio se centra en la individualidad, en la diversidad, entonces hay que tener en cuenta las características de cada uno de los sujetos, lo que hace difícil la propuesta de recetas. Como plantea Stephen Covey, “El cambio de ser y ver es un proceso progresivo: el ser cambia al ver, que a su vez cambia al ser, y así sucesivamente en una espiral ascendente de crecimiento.” (Covey, 2003, p. 29).

Pero esto no puede conducir a un “círculo cerrado”, es decir, para cambiar tengo que ver que cambio y como no veo cambios, no cambio. Es cierto que resulta muy difícil cambiar la mentalidad con la propia mentalidad que se tiene. No por gusto Castro (2011) hace un llamado a que los primeros en cambiar la mentalidad deben ser los líderes de los procesos. Esto facilitaría “el ver” del resto de los sujetos para cambiar el ser. Lo que es difícil de refutar es que para que un sujeto decida modificar su comportamiento necesita contar con signos evidentes de que algo está cambiando a su alrededor.

El cambio debe ser en la búsqueda de la calidad del proceso formativo, lo que no se limita a hacer más, es, sobre todo una cuestión de mentalidad, de hacer las cosas de otra manera. No se debe continuar defendiendo a ultranza lo que siempre se ha hecho, si los resultados no son los esperados por los clientes y beneficiarios en las nuevas condiciones (es posible que en las condiciones anteriores hayan cubierto todas las expectativas, pero ahora mismo, no).

Al asumir los procesos universitarios se pretende incidir en el trabajo metodológico (Martínez, 2014; Veitía, Machado y Campos, 2014), por considerarlo transversal de todos los procesos sustantivos. El trabajo metodológico es una vía que sustentada en la didáctica orienta

de forma cohesionada y sistemática; a través de la planificación, organización, ejecución y control; la práctica pedagógica de los profesores en la solución de los problemas que se presentan en el proceso docente educativo; desde un sistema de actividades que tienen como objetivo su preparación político ideológica, científico, didáctica y pedagógica a partir de la superación e investigación de docentes y directivos.

Sucede que lo que un determinado momento fue bueno y dio resultado en la realización del trabajo metodológico es posible que en las nuevas condiciones propiciada por la Covid-19 se convierta en un obstáculo para cumplir nuevos objetivos, las nuevas metas individuales y colectivas, por lo que es forzoso un cambio de mentalidad. El cambio de mentalidad se debe interpretar como la necesidad de cambiar lo que debe ser cambiado, no quiere decir que todo se deba cambiar, las esencias y las cuestiones de fondo hay que defenderlas y tal vez son ellas mismas las que catalizan el cambio. (Calviño, 2014)

El proceso continuo de perfeccionamiento que realiza la universidad, en el que el trabajo metodológico es esencial, debe conducir a una estrategia por la calidad que precise las nuevas metas a alcanzar. Debe comprobar el cambio en las exigencias y por tanto la necesidad del cambio de cada uno de los integrantes, en primer lugar, de los que tienen la responsabilidad del proceso de dirección o la dirección de procesos particulares.

Como expresan García, González y Rodríguez (2021) y Pérez y Sánchez (2018) es fundamental que el profesor estimule la colaboración, la reflexión, la discusión, las relaciones interpersonales de los estudiantes, de manera tal que favorezca la formación de criterios propios, la adquisición de argumentos para debatir en los nuevos contextos concretos que ha creado la Covid-19. En este sentido hay que repensar el trabajo metodológico desde cada una de las materias que se explican.

Es difícil lograr un cambio de mentalidad si los miembros de la comunidad universitaria no sienten satisfacción por lo que hacen, si el clima afectivo es negativo, si no se tienen los satisfactores que logren hacer las cosas porque se desean y no porque se imponen. Al analizar las necesidades desde lo biológico y social, el doctor Calviño defiende que “siendo primeramente una carencia, el individuo se moviliza a convertirla en su contrario, es decir, ‘no carencia’, que en términos más propios no es otra cosa que la satisfacción.” (Calviño, 2000, p. 49).

Esto indica que los que líderes deben de comprender individualmente el cambio que se produce en el movimiento universitario y por tanto la necesidad del cambio. En la explicación de esta necesidad, hay que buscar todas las causas que la generan (con sus ventajas y desventajas) para lograr que se conviertan en satisfacción, para despertar los motivos que movilicen en la actividad.

La realización de un exitoso trabajo metodológico debe contener la determinación de las falencias metodológicas de los docentes (diagnóstico), la formulación del problema conceptual metodológico (lo que se pretende transformar), el objetivo metodológico, precisión de la línea metodológica, formulación de las actividades a desarrollar y la determinación y control de variables que intervienen en el proceso. Pero estos aspectos no siempre es fácil que se asuman por la comunidad universitaria. Por lo que puede generar conflictos.

No se le debe tener miedo a los conflictos, a los problemas, ellos son generadores de nuevas soluciones, obligan a ver la realidad de otra forma. “Una de las dificultades ligadas a las situaciones problemáticas es que solemos contemplarlas con estrechez de miras. Nos

estancamos en nuestro modo habitual de manejar las cosas y nos cuesta encontrar una solución. Al replantear nuestro pensamiento sobre una situación nos ponemos en disposición de generar respuestas nuevas y útiles.” (Weisinger, 2001, p.101)

Más adelante Hendrie Weisinger ofrece algunas maneras de replantear los pensamientos acerca del ritmo agotador del trabajo:

- “El verdadero problema no es que mi jefe me dé más y más trabajo, sino que no he encontrado la manera de conseguir que me ayuden a hacerlo.
- El verdadero problema no es que mi trabajo me saque de quicio, sino que hasta ahora no he encontrado una manera eficaz con que enfrentar la situación.” (Weisinger, 2001, p. 102)

Como puede observarse es otra forma de ver la misma realidad, son dos ejemplos de cuanto se puede hacer en la lucha por cambiar todo lo que debe ser cambiado si se tiene en cuenta la atención a la diversidad para motivar. No se debe cambiar por cambiar, el cambio tiene que guiar hacia la calidad. Se defienden los siguientes puntos de vista para lograr el cambio de mentalidad hacia la calidad.

Otra mirada crítica a nuestra experiencia.

En la perfección del proceso formativo en la universidad, la experiencia en ocasiones se convierte en el principal obstáculo para el cambio. Lo que en determinadas circunstancias dio resultado no quiere decir que sirva para todos los contextos. Hoy la universidad está en un contexto de pandemia, las TIC tienen una gran aceptación por los estudiantes, situación no vivida anteriormente. Aspectos en los que no se tiene experiencia, situación que exige desaprender la forma tradicional de realizar las actividades.

No se logra totalmente que las direcciones comprendan esta nueva situación en toda su magnitud. Como es normal, existe una resistencia al cambio, no se percibe en toda su extensión sus posibilidades de desarrollo individual e institucional.

Cuestionamiento de los aprendizajes.

Se conoce que el aprendizaje grupal pone muchos retos por la diversidad de sujetos que intervienen en el mismo, pero el grupo debe asumir, que en las nuevas circunstancias, lo conocido y siempre hemos hecho hay que ponerlo en duda si se pretende avanzar con calidad.

No se puede aspirar a cambiar la mentalidad si no nos cuestionamos lo que sabemos y hacemos. Las nuevas situaciones no se pueden tratar como se han tratado siempre, porque seguirán iguales, hay que buscar nuevos conocimientos, nuevas estrategias según las aspiraciones para dirigir la institución y cada uno de los sujetos para entonces poder obtener el cambio.

Hay que tener nuevas miradas al conocimiento. Si se requiere del cambio hay que capacitar y superar al personal para las nuevas exigencias, hay que invertir en la superación continua. Al intercambiar con los líderes se puede corroborar que faltan conocimientos sobre la nueva realidad, sobre las exigencias para las universidades, se piensa que no existe un cambio y por tanto se continúa actuando de la misma forma. No se ha logrado el salto necesario en la autopreparación.

El cambio del entorno para cambiar la mente.

Se quiere que los docentes y los estudiantes cambien, pero la institución sigue igual, las formas de control son las mismas, las exigencias permanecen inamovibles, los recursos materiales no cambian. Así es difícil lograr el cambio de mentalidad en la individualidad, debe existir un equilibrio entre lo que pasa en la institución y en cada individuo en la universidad.

Al profundizar en algunos aspectos para elevar la calidad es necesario participar en eventos internacionales, publicar en revistas de alto impacto y aumentar el número de doctores en cada carrera, por citar algunos ejemplos.

Pero ¿cambió el entorno que conduce a las carreras a tener estos indicadores deprimido? ¿Se elaboran estrategias de publicación y de participación en eventos según los resultados científicos y metodológicos obtenidos y el interés en determinadas revistas y eventos que prestigiaran y ofrecieran visibilidad a la carrera y universidad? ¿Se precisan los principales problemas de la sociedad y de la propia universidad y se negocia con cada docente un proceso gradual de solución a los mismos, sin tener necesariamente que decir que había que escribir una tesis doctoral, es decir, se identifican los principales problemas de la carrera y la institución y la posible vía de solución?

Si el entorno no cambia, si el nivel de exigencia y control no cambia, si el líder o coordinador no cambia, es poco probable que cada uno individualmente cambie y consecuentemente la institución cambie.

Reinterpretando la forma de hacer las cosas.

Todo lo analizado conduce a que hay que hacer las cosas de otra manera. Hay que reinterpretar la realidad con cada una de las situaciones que se presentan. Cada líder o coordinador tiene que convertirse en un líder transformacional en su actividad.

Para lograr el cambio de mentalidad hacia la excelencia es necesario volver a las lecciones que legó Michael Fullan en su clásica obra "Change Forces", acerca de las tensiones que conlleva un proceso de cambio:

Lección 1: lo importante no puede ser impuesto por mandato (necesariamente hay un cambio, queramos o no, luego, cuanto más complejo es el cambio, menos puede forzarse, hay que lograr que cada cual "quiera hacer" y no que "tenga que hacer"¹, esa es una misión del líder).

Lección 2: el cambio es un viaje no un modelo (hay que cambiar, pero no se debe ver de forma lineal, está lleno de indecisiones, incertidumbres, entusiasmo y pasiones, y algunas veces llega a ser maligno. Cada cual debe tener su protagonismo en la concepción).

Lección 3: los problemas son nuestros amigos (las contradicciones conducen al desarrollo, por lo que los problemas son inevitables y no es posible aprender sin ellos. No se puede tener miedo a los problemas, ellos nos ponen el nuevo reto, orientan y motivan en el desarrollo).

Lección 4: la visión y la planificación estratégica vienen después (cada miembro del grupo debe sentir la necesidad de cambiar los métodos que ha utilizado, aunque siempre le

¹ Lo que aparece entre paréntesis, en cada de una de las Lecciones, son notas del autor del artículo.

habían dado resultados. Hay que comprender primero la necesidad del cambio y encontrar las metas y los motivos que nos guíen para luego trazar la visión y estrategias. Ellas cuando son prematuras, no orientan).

Lección 5: ha de existir un equilibrio entre el individualismo y el colectivismo (se debe subordinar los intereses colectivos a los individuales, pero siempre teniendo en cuenta los individuales. No hay soluciones unidimensionales al individualismo ni al pensamiento grupal. El éxito del colectivo está en la medida que cada cual sienta satisfacción por lo que hace, logra cumplir sus propias metas y se siente protagonista del proceso).

Lección 6: ni la centralización ni la descentralización funcionan en solitario (tanto las estrategias de arriba a abajo como las de abajo a arriba son necesarias. Se insiste en la necesidad de que los primeros cambios deben operarse en los líderes, pero no para que se crean dueños de la verdad, sino para que comprendan que, con su liderazgo, que significa el comprometimiento y la motivación de todos en la solución de las tareas, se puede obtener el éxito).

Lección 7: es fundamental una amplia conexión con el entorno (las universidades están llamadas a transformar las comunidades, a contribuir a resolver las carencias y propiciar el desarrollo. Hay que buscar las mejores experiencias y adaptarlas, a partir de la práctica acumulada, a la realidad de la institución).

Lección 8: cada persona es un agente del cambio (el cambio es demasiado importante para dejarlo a los expertos. La diversidad en la institución, desde las formas individuales de ser, hasta las formas de enfrentar los problemas deben tenerse en cuenta en la búsqueda del cambio de la institución). (Fullan, 1993, pp. 21-22)

En sintonía con lo defendido, el cambio de mentalidad la orientación del trabajo debe tener las siguientes características:

- Diseño de metas, aunque no estén bien definidas. Se puede instituir una estrategia de pequeñas metas y se perfeccionan en su desarrollo.
- Retroalimentación frecuente. Se deben crear sistemas de retroalimentación y no rechazar las ayudas metodológicas. Utilizar diferentes vías de seguimiento siempre con precisión en los indicadores y según la atención a la diversidad.
- Liderazgo en el grupo siguiendo determinadas pautas. Se debe crear las condiciones para que todos los miembros se sientan protagonista y lograr un equilibrio entre lo individual y lo colectivo. Hay que respetar la individualidad siempre que no atente contra las reglas establecidas desde el inicio.
- Ambiente competitivo. Se debe crear un sistema que estimule la excelencia en el trabajo, que premie los buenos resultados, el avance, el cambio, la transformación. La competencia no es entre los miembros, es por la excelencia, se compite por las metas asumidas, por lo que puede haber muchos ganadores en la medida que se logre la competencia profesional. Cuando todos ganen, se produjo el crecimiento personal y el cambio que conduce a la calidad.

MATERIALES Y MÉTODOS

- En este sentido, la investigación se ubicada en el paradigma cualitativo (Guardián,

2007) al intentar la construcción del conocimiento a través del punto de vista de quienes lo construyen y su realidad, además de que el acceso al conocimiento se relaciona con la realidad epistémica cuya existencia transcurre en los planos de lo subjetivo y lo intersubjetivo y no solo de lo objetivo.

- El estudio es de tipo descriptivo según Sabino (2000), al especificar las propiedades importantes de los fenómeno que sea sometido a análisis, en lo que a esta investigación concierne se efectuara una descripción del cambio de mentalidad en los procesos sustantivos universitarios.
- Para el análisis de la investigación se utilizó como criterio de elección de la documentación en la línea de investigación: cambio de mentalidad y trabajo metodológico. La revisión de la literatura estuvo centrada en la selección de artículos científicos ubicados principalmente en revistas indexadas Scielo, Dialnet y Google Academic, entre otras bases de datos.
- Los métodos empleados en la revisión de la literatura fundamentalmente fueron el analítico-sintético e inductivo-deductivo, que permiten identificar el estado del arte y determinar resultados a partir de una muestra y con ello deducir el comportamiento del objeto de estudio.
- El criterio de iniciación de la búsqueda fue, seleccionar para el análisis artículos, tesis, informes de investigaciones y libros que presentaran propuestas que dieran respuestas al objetivo propuesto. De esas investigaciones solo fueron elegidas las que estaban fundamentadas teóricamente y aportaban al desarrollo de los procesos sustantivos universitarios. La búsqueda fue realizada en la web, utilizando como motor de búsqueda el Google académico porque permite localizar con rapidez artículos, tesis, libros y resúmenes de fuentes diversas con contenidos académicos. Se eligieron 75 documentos en total que abordaban el cambio de mentalidad y el trabajo metodológico, doce de las cuales se referencian en la elaboración del artículo.

CONCLUSIONES

El cambio de mentalidad en la ética de los líderes y de sus subordinados, deben ser la guía fundamental que conduzca a la calidad y consecuentemente a la satisfacción de todos los sujetos de la institución. Este nivel de satisfacción crea nuevas necesidades que ayudan al acercamiento sistemático a la calidad, que, a su vez, produce satisfacción en el grupo de trabajo.

Para lograr que cada individuo cambie, a partir de la diversidad, es necesario que se logre cambios externos, en la universidad, que motiven el cambio de cada cual. Si las exigencias no propician el cambio, si no se cambian las causas que provocan el inmovilismo institucional, es poco probable que se produzca un cambio de mentalidad de cada sujeto que favorezca la calidad de los procesos sustantivos en la institución.

REFERENCIAS

Arnáiz, P. y Azorín, C. M. 2014. "Autoevaluación docente para la mejora de los procesos educativos en escuelas que caminan hacia la inclusión", Revista Colombiana de Educación, vol. 67, pp. 227-245.



- Azorín, C. M.; Arnáiz, P. y Maquillón, J. J. 2017. "Revisión de instrumentos sobre atención a la diversidad para una educación inclusiva de calidad", *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 22 (75), 1021-1045.
- Calviño, M. 2000. *Temas de Psicología y Marxismo. Tramas y subtramas*. Editorial Felix Varela. La Habana.
- Calviño, M. 2014. *Cambio de mentalidad ...comenzando por los jefes*. Editorial Academia. La Habana.
- Castro, R. 2011. Discurso pronunciado en el VIII Período Ordinario de Sesiones de la Asamblea Nacional del Poder Popular, el 23 de diciembre del 2011, La Habana.
- Covey, S. R. 2003. *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Segunda reimpresión. Editorial Paidós. Buenos Aires.
- Fullan, M. 1993. *Change forces*. London: Falmer Press.
- García, J., González, I. y Rodríguez, A. (2021). Las estrategias curriculares en la formación integral del profesional universitario. *Atenas*, Vol. 2 (54), 204 - 217.
- Guardián, A. 2007. *El Paradigma Cualitativo en la Investigación Socio-Educativa*. Colección IDER. San José. Costa Rica
- Martínez, C. E. (2014). Consideraciones para la organización del trabajo metodológico en condiciones de universalización de la Educación Superior. *Revista Electrónica EduSol*, 14 (47), 1-11.
- Pérez, M.C., y Sánchez, V. (2018). La formación humanista. Un encargo para la educación. *Revista Conrado*, 14(63), 25-29. <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>
- Rosental, M. M. y Iudin, P. F. 1965. *Diccionario filosófico*. Traducido del ruso por Augusto Vidal Roget. Ediciones Pueblos Unidos, Montevideo.
- Sáenz de Jubera, M. M y Chocarro de Luis, E. 2019. La atención a la diversidad desde la perspectiva del profesorado. *Revista Mexicana de Investigación Educativa (RMIE)*, 24 (82), 789-809.
- Torres, E y otros. 2020. *Marx 200: presente, pasado y futuro / Enrique D. Dussel ... [et al.]; coordinación general de Esteban Torres... [et al.]*.- 1a ed.- Ciudad Autónoma de Buenos Aires : CLACSO, 2020. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20200630060440/Marx-200.pdf>
- Veitía, I. J., Machado, E. M. y Campos, E (2014). El trabajo metodológico y su enfoque de sistema en la educación superior pedagógica. *Congreso Universidad*. Vol. III, No. 1: Editorial Universitaria Félix Varela.
- Weisinger, H. 2001. *La inteligencia emocional en el trabajo*. Editorial Punto de Lectura. Madrid.