



Shutterstock / Miha Creative

## Actitud, cultura organizativa y buenas prácticas: las claves para la digitalización de la universidad

Publicado: 3 julio 2022 21:58 CEST

**Xavier M Triadó Ivern**

Vicerector de transformación digital. Profesor de comportamiento organizativo., Universitat de Barcelona

En los últimos dos años hemos cambiado. Se han acelerado y afianzado cambios en la manera de comprar, de pagar, de reunirnos, y también en la manera en que aprendemos. Estamos descubriendo las herramientas digitales, y las utilizamos de manera cada vez mejor, más efectiva y práctica, en nuestro día a día. Hemos cambiado, en algunas cosas, a mejor y, en otras, no tanto.

La universidad, puntera en muchos aspectos, está todavía en vías de reflejar este cambio. Los conocimientos actualizados, las reflexiones, la crítica y los debates intelectuales están presentes, pero aún falta introducir otras maneras de hacer con los estudiantes.

Un estudio reciente en las universidades irlandesas muestra que el 44 % de los estudiantes considera que su formato ideal de instrucción serían recursos en línea y tutoriales, y el 56 % optan por discusiones en el campus, con clases presenciales. No tenemos datos en otros países de Europa o América, pero me parece que el sentimiento del alumnado está alineado con esos datos. Esto supone un cambio de preferencias interesante. Refleja lo que los estudiantes consideran que aporta la presencialidad, y la posibilidad de adquirir conocimientos e informaciones por otras vías.

La universidad quiere a liderar el progreso y formar a quienes lo lideren. Muchos lemas de universidades, de todo el mundo, hacen referencia a la búsqueda de la verdad, a iluminar con la ciencia, etc. Se estudia, se hacen reflexiones, pero cambiar el funcionamiento interno no resulta tan fácil. Igual que en la universidad, otras administraciones y grandes corporaciones también son lentas en la incorporación de cambios organizativos y de funcionamiento, aunque los ven necesarios y los exponen a terceros.

## **La importancia de la actitud colectiva**

Para adaptarnos a nuevas maneras de aprender y enseñar, el alumnado y el profesorado necesitamos desarrollar una actitud positiva hacia el cambio. Identificar y entender la potencialidad y el valor de utilizar ciertos recursos digitales.

En comportamiento organizativo, hablamos de “preparación organizativa” como elemento previo para poder asumir un cambio. Este estar listo, preparado, ocurre cuando el contexto, la estructura y las actitudes de los miembros de la institución son receptivos hacia los cambios que vienen.

## **Sumar, no sustituir**

Adoptar tecnología no necesariamente significa cambio en las estrategias o en los valores de una institución, y tendemos a confundirlo. Es necesario desarrollar procesos que sean compatibles con las tareas que ya hacemos bien, pero que generen más valor en la tarea de enseñar y aprender.

El cambio para aprovechar las oportunidades de la digitalización no es incorporar nuevas aplicaciones. No es buscar nuevos procedimientos que ahorren trabajo, aunque lo hagan. Se trata de buscar un cambio de cultura, que ayude a aprender en un nuevo entorno de enseñanza.

Provocar cambios a mejor supone buscar y encontrar consenso, acompañar a las personas, ayudarnos mutuamente a crecer desde las competencias y habilidades que cada uno tenemos. Y eso se debe impulsar con la colaboración de muchas personas de toda la organización.

## **Motivación y comprensión**

Es la estrategia práctica que intentamos aplicar en la Universitat de Barcelona para lograr un cambio hacia una administración electrónica más sencilla, eficiente y segura. Un cambio para motivar más en las aulas, los laboratorios y la investigación.

El cambio digital no depende tanto de la edad, de las competencias, o de la manera de ser, aunque tienen su importancia. Es más bien un problema de preparar la organización y de crear actitudes de las personas. Eso se hace más fácil cuando se entiende por qué vale la pena hacer cosas nuevas.

## **Generar habilidades**

Logrado ese cambio de actitud, dotar de habilidades digitales es el segundo reto. Estas habilidades se generan paso a paso.

La formación y el entrenamiento ayudan a generar hábitos buenos. Pero más ayudan los ejemplos y acciones que sean fáciles de incorporar en nuestro día a día.

Como explica el economista estadounidense Richard Thaler, es costoso generar propósitos importantes que sabemos necesarios (hacer deporte, seguir una dieta sana...) y, en cambio, es fácil caer en pequeñas tentaciones que no van en la misma dirección (un buen helado de chocolate, por ejemplo). De la misma manera que en economía conductual se ha demostrado la utilidad de los “empujoncitos” hacia las decisiones correctas, en la universidad podemos introducir y compartir buenos ejemplos, buenas prácticas que refuercen otras maneras de educar a las generaciones actuales y futuras.

El reto de incorporar estas buenas prácticas debe contar con tres características:

1. Un coste de cambio mínimamente razonable.
2. La posibilidad de que sean copiadas e implantadas en nuevos entornos.
3. Que permitan identificar el éxito de incorporar esas habilidades digitales en las actividades docentes.

## **Institucionalizar los cambios**

Es indudable que el mejor activo de las universidades son las personas. Y las personas configuran las organizaciones, y les dan una cultura propia. Son las personas quienes pueden institucionalizar nuevas maneras de hacer y convertirlas en cultura de la organización.

Un reto de los docentes universitarios es desarrollar el pensamiento crítico de los estudiantes, y ayudarles a fundamentar sus decisiones. Añadir valor en distintos momentos de la enseñanza–aprendizaje (no solo en el aula), y establecer sistemas más cómodos para la adquisición de las nuevas potencialidades que ofrece la transformación digital.

La teoría clásica del psicólogo Kurt Lewin de “descongelar, cambiar y congelar de nuevo” puede ser aplicada a la universidad.

Si sabemos transformar la universidad aprovechando las nuevas tecnologías en la medida de lo posible, también transformaremos la sociedad. Si sabemos mejorar la sociedad, transformaremos la universidad sin duda.

Este es el reto que nos toca asumir al profesorado universitario. Cómo hacerlo realidad ya es harina de otro costal. Los tres ámbitos sugeridos pueden ayudar, y esperemos que nos sirvan, para acelerar la transformación que necesitamos.