



Liderazgo, gestión del cambio y cultura innovadora en la Universidad Leadership, change management and innovative culture at the University

Dra. Ascensión Palomares Ruiz
Directora del departamento de pedagogía de la Universidad de Castilla-La Mancha

Resumen

La gestión del cambio, en la cuarta revolución industrial, es un elemento clave para las organizaciones que están inmersas en un escenario competitivo. Razonadamente, uno de los claros retos de la educación actual es la formación en liderazgo.

En la actualidad, las universidades deben apostar por la creatividad, la innovación académica y de su gestión para propiciar un modelo educativo valioso, responsable y duradero al servicio del ciudadano y de su impacto en la sociedad, para alcanzar la máxima calidad y excelencia. Además, un liderazgo eficaz en la universidad debería favorecer la incorporación de las mujeres en todos los ámbitos de gestión.

En las universidades de todo el mundo se precisa que sus líderes sean emprendedores, conscientes de su compromiso para regenerar y reformular, diseñar y avanzar con transparencia y equidad en la construcción de una Universidad que responda a los retos de la sociedad y, al tiempo, sea un motor básico de su transformación.

Palabras clave: Liderazgo; Universidad; Investigación; Innovación; Emprendimiento; Género.

Abstract

Change management, in the fourth industrial revolution, is a key element for organizations that are immersed in a competitive scenario. Reasonably, one of the clear challenges of today's education is leadership training.

Currently, universities must bet on creativity, academic innovation and its management to promote a valuable, responsible and lasting educational model at the service of the citizen and its impact on society, to achieve the highest quality and excellence. In addition, effective leadership at the university should encourage the incorporation of women in all areas of management.

Universities around the world need their leaders to be entrepreneurs, aware of their commitment to regenerate and reformulate, design and advance with transparency and equity in the construction of a university that responds to the challenges of society and, at the same time, is a basic engine of its transformation.

Keywords: Leadership; University; Research; Innovation; Entrepreneurship; Gender.

¿Por qué se precisa un nuevo liderazgo en la universidad?

En la actualidad, estamos inmersos en la denominada cuarta revolución industrial, evidenciando cómo se están modificando los roles y comportamientos de los usuarios de las redes sociales, la lógica de la acción colectiva y la gestión de las instituciones, recordando relevancia las variables asociadas al liderazgo y al emprendimiento, en un contexto que propicia la inteligencia creativa (Goleman, 2004). Igualmente, se ha desarrollado un progresivo reconocimiento de que las acciones de gestión en las universidades más valoradas suelen poseer un alto grado de creatividad e innovación, implementado ideas no esgrimidas con anterioridad o que se utilizan en un ámbito diferente al habitual.

El liderazgo es uno de los fenómenos más antiguos (lo podemos encontrar en "La República" de Platón), siendo muy analizado y debatido, ofreciendo muy diversos enfoques. Resulta evidente que el liderazgo es fundamental en la educación superior, estando tradicionalmente relacionado con el desarrollo de un cargo formal en la estructura jerárquica de la institución encabezada por el Rector. Igualmente, en la sociedad actual, el liderazgo académico se manifiesta en la forma en que los investigadores definen la realidad de sus campos del saber o de estudio. Por ello, los líderes académicos se caracterizan por ser creativos en la generación y transmisión del conocimiento, precisando una combinación de aprendizajes y habilidades complejas, que demandan una expansión rápida y permanente de

sus fronteras, y un uso más creativo y eficiente que generen valor para la organización (Pedrajas-Rejas, Marchioni-Choque, Esponzoa-Marchant y Muñoz-Fritis, 2020).

Es preciso reivindicar un nuevo liderazgo en la Universidad porque, como es conocido, su evaluación se realiza en base a indicadores referidos a sus credenciales académicas y los resultados de las funciones que desempeñan, en un marco invadido por la burocracia. Por ello, es necesario un liderazgo creativo que brote entre los académicos comprometidos con la ciencia y un mundo mejor. Las universidades precisan un excelente liderazgo académico porque están destinadas a formar nuevos líderes, descubrir y difundir el conocimiento avanzado, ser la base del progreso y contribuir a dar estabilidad social.

¿Tienen las universidades la responsabilidad de formar en liderazgo?

Todas las personas tenemos capacidad de liderazgo, porque consiste, en primer lugar, en descubrir y conocer nuestra propia identidad y, así, poder adoptar con responsabilidad decisiones sobre el impacto que se desea ejercer sobre los demás. Tradicionalmente, se ha indicado que el líder para entender a sus seguidores debe haber sido un seguidor; es decir, debe conocer bien la psicología, valores, creencias, expectativas e inquietudes de sus seguidores, así como el contexto en el que se trabaja (Maxwell, 1996).

Uno de los claros retos de la educación actual es la formación en liderazgo. En efecto, en la Universidad no se suele enseñar cómo descubrir nuestra propia identidad, conocer nuestros valores individuales o sobre cómo averiguar nuestro propósito vital. Tampoco nos entrenan para saber relacionarnos con los demás superando adecuadamente los conflictos o para poder trabajar en colaboración con otras personas de manera efectiva y cohesionada. Se supone que serán nuestras familias o la propia vida las que nos lo enseñarán a lo largo de los años. Sin embargo, ante una responsabilidad tan importante, las universidades no pueden confiar que el tiempo solucione todo.

El liderazgo se ha venido asociando a ejercer un cargo de responsabilidad. Así, en el Diccionario de la lengua española de la Real Academia se define "líder" como la "Persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad". El liderazgo ocupa una dimensión muy personal, posee múltiples dimensiones y requiere de numerosas capacidades, independientemente del cargo o de la posición que se desarrolle. Una de las más recientes acepciones es el autoliderazgo que exige conocerse a sí mismo y, en consecuencia, tener capacidad para decidir en quién intenta

convertirse, cómo pretende actuar en sus relaciones con los demás y cómo aspira contribuir en la sociedad (Almirón-Arévalo, Tikhomirova, Trejo-Toriz y García-Ramírez, 2015). En consecuencia, se puede indicar que los líderes se hacen, a través de un proceso de transformación y aprendizaje.

¿Qué nos puede aportar la experiencia de las empresas en la formación del liderazgo?

Las empresas más grandes del mundo, conscientes de la importancia de formar líderes, desarrollan programas de formación partiendo de un preciso conocimiento de sí mismo (liderarse a sí mismo) y, así pasar a poder liderar a otras personas, equipos, organizaciones, etc. Como indicó Ortega y Gasset (1997), para dirigir a los demás, es requisito indispensable imperar sobre usted mismo. Por ello, las personas con una mentalidad de crecimiento tienen más posibilidad de éxito en todos los aspectos de su vida. Sin embargo, un bajo nivel de inteligencia emocional y relacional provocará una mayor probabilidad de frustración y fracaso (Goleman, 2004). Generalmente, se estima que los principales elementos del liderazgo guardan relación con tener poder sobre los seguidores, motivarlos, comprender sus necesidades y movilizarlos hacia un futuro previsto con objetivos comunes.

Las universidades, hasta ahora, no se han preocupado de formar "líderes de organizaciones", porque están más centradas en el "aprender a conocer" y "aprender a hacer" que en "aprender a ser". Por ello, se demanda una formación orientada para desarrollar su nivel mental, emocional y relacional.

Es preciso reconocer que, una sociedad en continuo proceso de cambio, exige abrirnos a las novedosas posibilidades que ofrece el binomio universidad-empresa, especialmente en lo relativo a la formación del liderazgo. Por su parte, las empresas, gracias a sus Programas de Desarrollo del Liderazgo, cuentan con técnicas y procesos especializados en esta materia, que bien podrían cubrir la inexperiencia actual que pudiera existir en las universidades.

La transferencia del conocimiento se ha venido considerando desde la universidad hacia la empresa. Sin embargo, en la actualidad, resulta necesario invertir el sentido en los ámbitos en los que la empresa pueda transferir conocimiento a la universidad. Uno de esos ámbitos es el liderazgo. La transferencia del conocimiento en materia de liderazgo desde la empresa a la universidad podría ser, sin duda, una nueva fórmula a explorar (Luis, De la Torre, Escolar, Palomares-Ruiz, Jiménez-Palmero y Jiménez, 2021).

En las universidades de todo el mundo, se puede observar que están desbordadas por la burocracia y, al menos, en la parte académica, los numerosos cargos son ocupados por personas sin una adecuada forma-

ción en liderazgo. El problema precisa una nueva concepción de la formación de los gestores de las universidades para que puedan liderar eficazmente el complejo y cambiante entorno de la universidad, y puedan incidir significativamente en la sociedad. En consecuencia, resulta preciso que, a la mayor celeridad posible, se aprenda a trabajar colaborativamente a través de nuevos comportamientos que permitan acceder a los talentos y las habilidades de todos y todas.

¿Por qué apostamos por la gestión del cambio y la cultura innovadora en la Universidad?

La gestión del cambio ha pasado a convertirse en un elemento clave para las organizaciones que están inmersas en un escenario competitivo. Por ello, diversos autores vinculamos significativamente el liderazgo y emprendimiento (Luis, De la Torre, Escolar, Palomares-Ruiz, Jiménez-Palmero y Jiménez, 2021). En efecto, los emprendedores provocan nuevas alternativas para afrontar los desafíos que se van produciendo y, al tiempo, deben aprender a comprender las reacciones de los individuos al cambio y generar reacciones positivas. Por ello, la comunicación y la participación son elementos básicos del éxito de la gestión del cambio emprendedor.

En la actualidad, las universidades deben reconocer la importancia de la creatividad, la innovación académica y de su gestión para propiciar un modelo educativo valioso, responsable y duradero al servicio del ciudadano y de su impacto en la sociedad, para alcanzar la máxima calidad y excelencia. Es decir, resulta imprescindible valorar adecuadamente la innovación y la creatividad, enseñar al universitario a planificar y ejecutar su trabajo de manera autónoma e independiente para poder favorecer el éxito. Como resultado se conformará un proyecto de vida propio ajustado a los retos y exigencias derivadas de un mundo globalizado e interconectado que demanda respuestas creativas e innovadoras por parte de los nuevos líderes (Gento-Palacios, González-Fernández, Palomares-Ruiz y Orden-Gutiérrez, 2018).

Como ya subrayó Clark Kerr, siendo presidente de la red de universidades de California (Estados Unidos), "Pocas instituciones son tan conservadoras como las universidades sobre sus asuntos propios, albergando miembros tan liberales sobre los asuntos de otros". Lógicamente, se precisa una nueva visión y un modelo de liderazgo impregnado de una cultura de hábitos y trato personal, de un ambiente lo más humano, natural y cercano posible, alejado del excesivo protocolo, ceremonias y jerarquías impuestas.

Un liderazgo eficaz en la universidad debería favorecer la incorporación de las mujeres en todos los ámbitos de gestión. La universidad no puede

seguir despreciando los valores de las mujeres en su gobernanza. Hay que reconocer que se ha ido avanzando muy despacio en la equidad de género en los puestos de responsabilidad y en el ejercicio de la toma de decisiones en las universidades. Por ello, resulta imprescindible abrir nuevos espacios al talento femenino para construir un mundo más equitativo, sostenible, justo, resiliente y solidario.

Como resumen, podría indicar que se precisan líderes que optimicen un mejor clima laboral, potencien la creatividad, la innovación, la investigación y el compromiso personal (Gento-Palacios, Günter, González-Fernández, Palomares-Ruiz y Orden-Gutiérrez, 2015). Para ello, es necesario que se genere un entorno laboral de cooperación, mermando el actual sistema de competitividad individual que aparca el bien común. Para ello, es preciso que los líderes puedan ser emprendedores, sean conscientes de su compromiso para regenerar y reformular, diseñar y avanzar con transparencia y equidad en la construcción de una Universidad que dé respuesta a los retos de la sociedad y, al tiempo, sea un motor básico de su transformación.

Referencias bibliográficas

- 1 Almirón-Arévalo, V., Tikhomirova, A., Trejo-Toriz, A. C. y García-Ramírez, J. M. (2015). Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional. *Reidocrea*, 4(4), 24-27. <http://hdl.handle.net/10481/34629>
- 2 Gento-Palacios, S., Günter, L. H., González-Fernández, R., Palomares-Ruiz, A. y Orden-Gutiérrez, V. J. (2015). Promoting the Quality of Educational Institutions by Enhancing Educational Leadership. *US-China Education Review B.*, 5(4), 215-232. Doi: 10.17265/2161-6248/2015.04.00
- 3 Gento-Palacios, S., González-Fernández, R., Palomares-Ruiz, A. y Orden-Gutiérrez, V. J. (2018). Integración de perspectivas sobre el perfil metodológico de una educación de calidad. *Bordón. Revista de Educación*, 70(1), 25-42. <https://doi.org/10.13042/Bordon.2017.50833>
- 4 Goleman, D. (2004). ¿Qué hace a un líder? *Harvard Business Review*, 82(1), 72-80. <https://bit.ly/3Bsy13t>
- 5 Luis, I., De la Torre, T., Escolar, C., Palomares-Ruiz, A., Jiménez-Palmero, D. y Jiménez, A. (2021). Emprendimiento social y competencia changemaker: buenas prácticas en la formación inicial del profesorado. En A. Bernal (coord.), *Educación emprendedora* (pp. 167-178). Síntesis.
- 6 Maxwell, J. (1996). *Desarrolle el líder que está en usted*. Editorial Caribe.
- 7 Ortega y Gasset, J. (1997). *Obras completas*. Ediciones Aguilar.
- 8 Pedraja-Rejas, I. M., Marchioni-Choque, I. A., Espinoza-Marchant, C. y Muñoz-Fritis, C. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación Universitaria*, 13(5), 3-14. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>