

# Líderes al frente de la transformación de la Educación Superior



**Dra. Isabel Ortiz Marcos**

**Directora Centro de Liderazgo y Tecnología de la Universidad Politécnica de Madrid.**

## Resumen

La Educación Superior necesita enfrentar el proceso de transformación que se nos está exigiendo desde hace tiempo desde diferentes ámbitos. Para enfrentar este reto necesitamos líderes preparados para ello, dispuestos a ponerse al servicio de la comunidad universitaria, y abordar el proceso de transformación tanto a nivel personal como institucional. Esta necesidad de formación de nuestros líderes ha sido demostrada y reclamada considerándose prioritarias las competencias personales y estratégicas. La Universidad Politécnica de Madrid crea su Centro de Liderazgo y Tecnología con la misión de facilitar la transformación y evolución de personas, equipos y organizaciones para adaptarse a un contexto social y tecnológico en permanente cambio, a través de la formación e investigación en el binomio tecnología-persona. Se comparten en este artículo las reflexiones sobre la necesidad de tener líderes preparados para enfrentar el difícil reto al que se enfrenta la educación superior.

**Palabras clave:** Liderazgo, Instituciones de Educación Superior; Gestión del cambio.

## Abstract

Higher education needs to face the transformation process that is been required since time ago from different statements. To face this challenge, we need leaders prepared for it, willing to put themselves at the service of the university community, and to address this transformation process both at a personal and institutional level. This need to strength our leader's competences has been demonstrated and claimed, considering personal and strategic skills as a priority. The Polytechnic University of Madrid (UPM) creates its Leadership and Technology Center with the mission of facilitating the transformation and evolution of people, teams and organizations to adapt to a constantly changing social and technological context, through training and research in the binomial technology -people. Reflections on the need to have leaders prepared to face the difficult challenge that is facing higher education are shared in this article.

**Key words:** Leadership; Higher Education Institutions; Change management.

## Sobre la necesidad de transformar la Educación Superior

Desde hace ya tiempo y desde diferentes ámbitos se reclama la necesidad de la transformación de la Educación Superior (por ejemplo, Davidson Cathy N. (2017) o más recientemente Crow Michel M. y Dabars, William B. (2020); Byrne Ed y Clarke Charles (2020). Las universidades deben liderar el conocimiento, la creatividad y la innovación. Se reclama la necesidad de rediseñar el contexto universitario para, a través de la colaboración, ser capaces de abordar los problemas globales que estamos viviendo. La sociedad nos lo está demandando y soñamos con ese proceso de transformación de nuestra universidad con el alcance que esta palabra tiene.

En un mundo en constante cambio, y con una velocidad de cambio exponencial, nos encontramos con un sistema universitario difícil de adaptar y difícil de mover al ritmo que los tiempos nos exigen. Para poder hacer realidad esta transformación debemos liderar iniciativas de cambio que nos vayan aproximando a esa nueva Universidad.

Es reconocido el índice de fracaso tan elevado que sufren las iniciativas de cambio a las que se enfrentan las organizaciones: según informes publicados en diferentes ámbitos el porcentaje de fracaso de los proyectos de cambio se encuentra en torno al 80% (Carl Marnewick, 2020; IBM (2008) o King and Peterson (2007).

Estas cifras nos hacen reflexionar y pensar en la dificultad que tiene la organización que decide abordar estos procesos de transformación y la importancia de estar bien preparados para ello.

### Sobre el liderazgo

Sobre Liderazgo lleva mucho tiempo estudiándose y es un fenómeno complejo. Ya dejamos atrás la *teoría de los rasgos* (1900-1950), la *teoría del comportamiento* (Fleishman, 1960), la *teoría de la contingencia o situacional* (Evans, 1970; Hersey & Blanchard, 1969; Fiedler (1967), y nos centramos más en el *liderazgo transformacional* (Bass, 1985), el *liderazgo visionario* (Robbins, 2004) o el *liderazgo basado en valores* (Díaz, 2019).

Lo que es claro para todos es que los modelos de liderazgo "autoritario" ya quedaron atrás necesitando hoy modelos que requieren un trabajo profundo de la persona (liderazgo centrado en las personas o liderazgo consciente). En esta línea destaca el libro de Lencioni, (2020) para el que sólo hay dos formas de desarrollar el *liderazgo*: el primero es el *liderazgo basado en el servicio* donde la cultura de lo bien hecho, el bien de la comunidad por encima del propio y el valor del esfuerzo son requisitos del ejercicio del liderazgo y lo que nos mueve a ejercerlo. Es el propósito y la razón última. El segundo es obtener el reconocimiento y los privilegios que vienen del ejercicio de esa posición de liderazgo: el poder, el status, el reconocimiento o la fama. Consideran que ocupar esa posición de liderazgo es algo que reconoce sus años de duro trabajo y dedicación.

A pesar de que es fácil detectar cuál es la motivación más adecuada, es raro encontrar líderes, en entornos públicos o privados, cuyo propósito sea liderar desde el servicio. Sin embargo, ha sido ya demostrado, que tener al frente líderes ejerciendo ese liderazgo desde este propósito de servicio cambia por completo los resultados de la organización.

En esta misma línea nos recuerda Kofman, (2018) la importancia del propósito y, de lo que él denomina, el *liderazgo trascendente*, invitándonos a trascender de nosotros mismos para ponernos al servicio del otro.

### Sobre el liderazgo en la gestión universitaria

Para conseguir el éxito en un proceso de transformación éste debe de ser abordados a dos niveles y solo si estos dos niveles se enfrentan de manera simultánea puede haber posibilidad de éxito.

**En primer lugar hay que arrancar un viaje** personal en el que las personas responsables de enfrentar el cambio en la organización tienen que considerar, con seriedad, su propia transformación personal. Sin este viaje la transformación de la organización no puede llegar al éxito y ha sido demostrado.

Sin embargo, si realizáramos una encuesta para ver quiénes dentro de nuestra propia Universidad estarían deseando que estos procesos de transformación iniciaran serían muchos los que se sumarían a esta iniciativa. Pero ¿qué pasaría cuando descubrieran que este proceso de transformación comienza por uno mismo y que además, sin éste no hay posibilidad de alcanzar el éxito?

Posiblemente, en este caso, el entusiasmo por abordar el proceso ya no sería el mismo.



Ya hay alguna iniciativa internacional que nos recuerda que, para alcanzar esos Objetivos de Desarrollo Sostenibles que necesitamos para conseguir un mundo mejor, es imprescindible comenzar por la transformación de nosotros mismos fortaleciendo las competencias necesarias para recorrer este camino con éxito (23 competencias de liderazgo detalladas en el informe *Inner Development Goals* y vinculadas con los ODS).

En el informe publicado por la Unión Europea, (Bunescu y Estermann, NEWLEAD 2021), se hace una referencia interesante a la identificación de líderes en el contexto universitario destacando que ya no son los que "formalmente" establece el organigrama, sino otros que han sido capaces de descubrir y poner al servicio de la comunidad universitaria sus habilidades de liderazgo. De manera especial destaca la importancia del desarrollo de líderes en el personal que luego permanece en los cargos de gestión cuando el equipo rectoral es renovado (a todos los niveles).

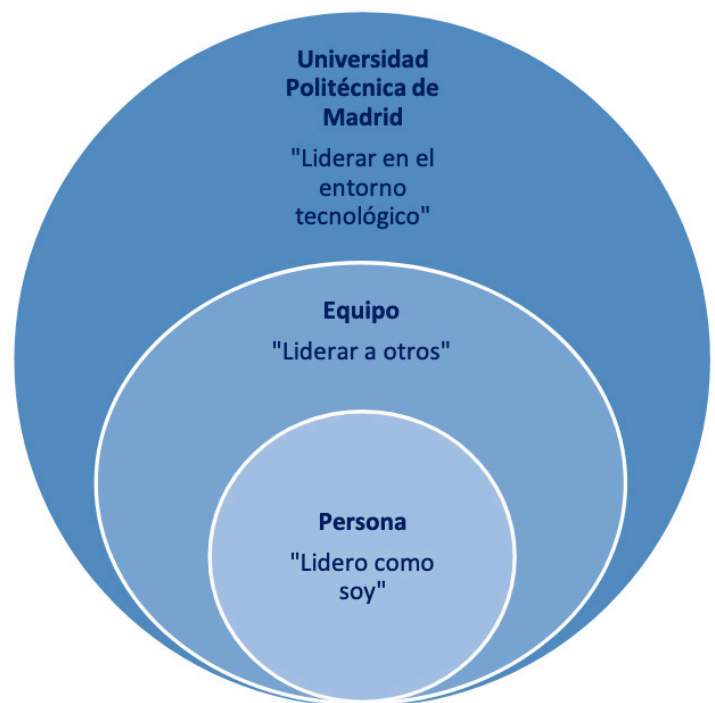
**El segundo viaje se refiere a los sistemas Universitarios, a la transformación de la cultura y al rediseño de sus procesos.** Se abordan desde aspectos más superficiales, como los espacios de trabajo, cómo éstos nos introducen en un entorno de innovación (o no) y cómo huimos del tradicional "cuantos más metros más poder". Llegando a aspectos más profundos como los valores de nuestra Universidad y los supuestos que nos ayudan a fijarlos. Y atravesando aspectos como la diversidad (tanto de género como intergeneracional), la definición de las competencias necesarias o cómo abordar la transformación de nuestra institución.

Gary Hamel (*Humanocracia* 2020) alerta sobre el crecimiento de la burocratización, especialmente importante en instituciones públicas, afirmando que deja poco espacio para la creatividad y la curiosidad, aspectos tan importantes para abordar el encargo de la Universidad de la creación de conocimiento. Frente a esta burocratización nos propone utilizar nuestro ingenio para liderar desde las capacidades de cada individuo.

Posiblemente la crisis del COVID 19 en la que nos encontramos inmersos haya puesto más de manifiesto la necesidad de abordar estos procesos de transformación haciendo especial referencia a la transformación digital (cuyo eje fundamental son las personas). El informe de MIT (2021) revela los dos grandes gaps detectados en los líderes que están hoy al frente de las instituciones: uno son las habilidades digitales y otro la falta de capacidad para establecer el propósito claro de la organización.

**¿Cómo se lidera este proceso de transformación en una Universidad (por ejemplo como la nuestra)?** En primer lugar es fundamental caer en la cuenta del propósito y de la magnitud que este proceso tiene así como de la urgencia y necesidad que existe por llevarlo a cabo. A continuación, es a través de los líderes de la institución, como esto puede ser impulsado con ilusión internamente. Desde hace tiempo, y a través de la experiencia, el Centro de Liderazgo y Tecnología de la UPM ha trabajado en el diseño del modelo de liderazgo que puede ser adecuado para este momento de transformación.

**Figura 1. Nuestro modelo de Liderazgo. Centro de Liderazgo y Tecnología UPM.**



Este modelo de liderazgo requiere de líderes dispuestos a trabajar en el conocimiento de ellos mismos. Preocupados por la gente que trabaja en el equipo con ellos, con capacidad de comunicar e influir, inspirando y animando al crecimiento personal y profesional de los que están en el equipo. Y finalmente trabajando por crear y fortalecer el sentimiento de unidad dentro de nuestra Universidad, fomentando el trabajo conjunto entre las escuelas, departamentos u otras estructuras existentes que pueden ayudar a impulsar el cambio.

Conseguir transformar la universidad en un espacio de trabajo innovador, en un observatorio tecnológico, a nivel nacional e internacional. Internamente en un espacio que despierte el orgullo de pertenencia de los que dejamos nuestros días en la institución porque nos sentimos acompañados y valorados y externamente en un referente en tecnología al que acercarse.

En el mismo informe mencionado anteriormente (NEWLEAD 2021) se dice que, para acceder a cargos de liderazgo en la Universidad no se exige formación específica en temas de liderazgo. Se destacan las competencias que se consideran más relevantes en este entorno siendo, entre las competencias **personales**: comunicación (98%), apertura de mente (95%), resolución de conflictos (90%), integridad (88%), escucha activa (87%) y empatía (84%). En cuanto a las competencias **técnicas**: dirección de proyectos (86%), finan-

zas (71%) y gestión del conocimiento (66%). En cuanto a las competencias **estratégicas**: toma de decisiones (99%), establecer el propósito de la organización e implementarlo (97%), habilidad para gestionar el cambio (96%) y la crisis (92%). El 60% de las universidades que participaron en el estudio aseguran que el desarrollo de sus líderes es un aspecto prioritario en la organización y el 70% que es una herramienta esencial para gestionar el cambio que necesitamos con éxito.

Y es con esta misión con la que se crea el Centro de Liderazgo y Tecnología de la Universidad Politécnica de Madrid, para apoyar el fortalecimiento de las competencias de liderazgo de todos los miembros de nuestra comunidad, convencidos de que, desde ahí, se podrá ir haciendo realidad el cambio que buscamos, necesitamos y deseamos.

### Conclusiones

Nos encontramos inmersos en un contexto de gran incertidumbre y grandes retos a nivel técnico, social y ambiental. Este contexto es en el que desarrollan su labor también (no podría ser de otra manera) las instituciones de Educación Superior. Este nuevo contexto reclama una transformación de estas instituciones. Para impulsar con éxito este reto necesitamos líderes preparados para ello. Análisis y estudios realizados hacen hincapié en la importancia de las competencias personales y estratégicas de los líderes para enfrentar este proceso.

La Universidad Politécnica de Madrid, consciente de esta necesidad de formar y fortalecer las competencias, tanto de nuestros estudiantes (futuros líderes), como de nuestros propios líderes, creó en el año 2018 el Centro de Liderazgo y Tecnología. La misión del centro es "facilitar la transformación y evolución de personas, equipos y organizaciones para adaptarse a un contexto social tecnológico en permanente cambio, a través de la formación e investigación en el binomio tecnología-persona en la Universidad Politécnica de Madrid".

Necesitamos disponer de nuevos modelos de liderazgo adaptados al momento que vivimos. Inspirados en iniciativas con impacto, el Centro de Liderazgo y Tecnología, propone un modelo que va desde el liderazgo del propio individuo para que, a través del liderazgo del equipo, terminar liderando en el entorno tecnológico en el que nos encontramos inmersos. Este artículo comparte y justifica el modelo propuesto reflexionando sobre la necesidad y urgencia de comenzar el proceso de transformación en cada uno de nosotros para llegar a transformar la universidad en la dirección que deseamos.

### Referencias bibliográficas

- 1 Bass, B. M. (1985). *Leadership: Good, better, best. Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- 2 Bunescu Luisa y Estermann Thomas (Octubre 2021) *Institutional transformation and leadership development at universities. A mapping exercise Report from the Innovative Leadership and Change Management in Higher Education project (NEWLEAD)*. European University Association asbl
- 3 Byrne Ed and Clarke Charles (2020). *The University challenge. Changing universities in a changing world*. Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-27651-9.
- 4 Crow, Michel M. and Dabars, William B. (2020) *The fifth Wave. The evolution of American higher education*. Johns Hopkins University Press. Baltimore. ISBN: 978-1-421438023.
- 5 Davidson, Cathy N. (2017). *The New Education: How to revolutionize the university to prepare students for a world in flux*. Basic Books, New York. ISBNs: 978-0-465-07972-8.
- 6 Díaz, I. P. (2019). *El liderazgo basado en la ética y los valores*.
- 7 Evans, M. G. (1970). *The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. Organizational Behavior and Human Performance*, 5(3), 277-298. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(70\)90021-8](https://doi.org/10.1016/0030-5073(70)90021-8)
- 8 Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- 9 Fleishman. (1960). *Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)*. Estudios de la Universidad Estatal .
- 10 Hamel, Gary (2020). *Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them*. Harvard Business Review Press. Boston, Massachusetts.
- 11 Kofman, F., (2018). *La revolución del sentido: El poder del liderazgo trascendente*. /z-wcorg/.
- 12 Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of Organizational Behavior. Academy of Management Journal*, 12(4), 526-526. <https://doi.org/10.5465/amj.1969.19201155>.
- 13 Lencioni, P. M. (2020). *The motive: Why so many leaders abdicate their most important responsibilities*. John Wiley & Sons.
- 14 MIT Sloan Management Review in collaboration with Cognizant (2021). *How digital transformation disrupts legacy leaders*.
- 15 Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson.