Aportes Teóricos Para El Estudio De La Conducción De Las Instituciones De Educación Superior Y La Vinculación Como Función De La Universidad

Angélica Buendía Espinosa
Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Xochimilco
abuendia0531@gmail.com

Rosalba Badillo Vega
University of Kassel, International Centre for Higher Education Research Kassel (INCHER)
badillo@incher.uni-kassel.de

Resumen

La educación superior a nivel mundial ha cambiado. La expansión de la matrícula, la diversificación de las disciplinas, el acelerado proceso de generación del conocimiento y las modificaciones a la estructura de la organización universitaria asociadas a la aparición de nuevas funciones de administración y gestión, podrían citarse sólo como algunas de sus grandes transformaciones. Estos procesos de cambio implican una profundización en los vínculos entre la universidad y la sociedad. Los problemas, las necesidades y los recursos asociados a todas las instituciones de la sociedad contemporánea figuran hoy en las agendas universitarias, con la consiguiente exigencia de investigación y enseñanza. En esta ponencia presentamos una reflexión teórica para abordar las relaciones entre la vinculación de la universidad y el rol de los rectores para desarrollar esta función. La propuesta se basa en la posibilidad de trabajar desde dos disciplinas, la psicología y los estudios organizacionales.

Palabras clave: rectores, gestión, liderazgo, transferencia de tecnología

Introducción

La educación superior a nivel mundial ha cambiado. La expansión de la matrícula, la diversificación de las disciplinas, el acelerado proceso de generación del conocimiento y las modificaciones a la estructura de la organización universitaria asociadas a la aparición de nuevas funciones de administración y gestión, podrían citarse sólo como algunas de sus grandes transformaciones. Estos procesos de cambio implican una profundización en los vínculos entre la universidad y la sociedad. Los problemas, las necesidades y los recursos asociados a todas las instituciones de la sociedad contemporánea figuran hoy en las agendas universitarias, con la consiguiente exigencia de investigación y enseñanza.

La vinculación entre la sociedad contemporánea y la universidad ha sido analizada, en general, desde dos posturas un tanto antagónicas. La primera es una visión optimista que coloca a la universidad como un agente de cambio de otras instituciones sociales y como necesaria para dar respuesta a las necesidades técnico-funcionales de los sectores económicos. Generalmente se esperan resultados positivos traducidos en cierto bienestar social. La visión pesimista enfatiza en la fragmentación universitaria derivada de la influencia que hoy tienen sobre ella la implementación de políticas públicas que enfatizan una relación diferente entre el estado, el mercado y la universidad. De acuerdo con Neave (1990), se trata de la incorporación de la ética de la competencia al gobierno de la universidad y de la modificación en la toma decisiones y el control de los sistemas de educación superior.

En este contexto ¿se ha modificado el rol de los presidentes y/o rectores de las IES? Creemos que sí. No obstante, es deseable considerar que el cambio o la transformación del rol de los presidentes y/o rectores en este escenario variarán de una institución a otra, dependiendo en gran medida del contexto local, regional, nacional e, incluso, internacional.

Estructura y gestión de la Institución de Educación Superior

Los límites de las IES se han ampliado mediante el aumento de su participación en actividades económicas y el fortalecimiento de la ciencia, la tecnología y la innovación, como ejes fundamentales que contribuyen al desarrollo económico y al bienestar social. El concepto de Sistema Nacional de Innovación, evocado por Lundvall (1992) propone la necesidad de propiciar las relaciones entre diversos actores, entre ellos la universidad, a fin de fortalecer redes que intensifiquen los procesos de innovación

y la generación de programas diseñados para promover las spin-offs (véanse Krücken et al., 2007). La denominada "tercera misión" de la universidad se inserta bajo esta lógica. Las IES se han convertido en instituciones innovadoras que, de acuerdo con el concepto esbozado por Clark (1998, p.5), no se refiere a una noción restrictivamente económica sino, recuperando el espíritu de Joseph A. Schumpeter, sugiere la consecución de nuevas combinaciones en el desempeño de las funciones de las IES, tanto internas como externas.

La "tercera misión" ha generado cambios en la estructura de la organización universitaria. Evidencia de ello ha sido la creación de oficinas de transferencia de tecnología en las IES y la profesionalización de expertos en el ámbito de la gestión de la innovación, con el objetivo de promover un mayor acercamiento y un esquema institucionalizado para satisfacer las necesidades de la sociedad, e ir abandonando la inercia que ha implicado hacerlo a través de actores individuales, tal es el caso de los profesores. No obstante, las actividades de estos organismos no siempre han sido exitosas. El desafío para las esferas directivas de las IES es reconocer estos primeros contactos personales o disciplinares a nivel de organización y fomentarlos mediante procesos de planeación que impliquen una estrecha relación entre estructura y estrategia (Chandler, 1977) y un proceso que podría denominarse "empoderamiento de los rectores", principalmente en el entorno organizacional.

El estilo de liderazgo es una de las dimensiones relevantes en esta lógica y en ese sentido merece la pena cuestionarse ¿cómo puede la "tercera misión" ganar importancia sin corromper las misiones clásicas de enseñanza e investigación? Esta tensión plantea un reto a todos los niveles de dirección de la organización, especialmente para el gobierno de la universidad.

El nuevo rol del liderazgo en las Instituciones de Educación Superior

La definición de liderazgo es controvertida, en muchos sentidos. En el contexto de diversos desarrollos teóricos, sobre todo en psicología y en la administración de empresas, numerosos enfoques han sido desarrollados para resumir y clasificar las diferentes teorías de liderazgo. Meindl (1995) lo define como la influencia respecto a objetivos específicos (cf. Rosenstiel, 2009; Spendlove, 2007) destinado a lograr ciertas metas organizacionales. En particular, utilizamos como base la definición de House et al. (2004, p.19). Ellos definen el liderazgo como "la habilidad para influir y motivar a otros para que contribuyan a

la efectividad y éxito de las organizaciones de las que ellos forman parte". En este sentido, el liderazgo surge en las relaciones humanas que se desarrollan dentro y fuera de las IES y representa un nuevo tipo de coordinación e influencia.

Por otra parte, la teoría sociológica de los sistemas considera que la función del liderazgo y de los líderes consiste en "canalizar contactos del entorno a la organización en general y proveer al entorno de una persona de contacto específica dentro de la organización" (Tacke, 1997, p. 10). Aun cuando en las IES los contactos con el entorno pueden ser canalizados solo de manera limitada, y una canalización excesiva tampoco es deseable, consideramos a la esfera directiva como vínculos cruciales entre las organizaciones y su entorno, así como entre los diversos límites organizacionales internos y/o subsistemas al interior de la IES.

López Zarate (2002) reconoce la relevancia de la investigación que sobre presidentes y/o rectores se ha desarrollado desde el siglo pasado. Las teorías sobre el liderazgo contribuyen a comprender el papel que juegan o pueden jugar los presidentes y/o rectores para darle un sello particular a la institución. Los trabajos de Birnbaum (1988), Cohen y March (1974; 1991) dan cuenta de ello y concluyen que hay relación entre el tipo de actividades y ámbitos de influencia de un presidente con los modelos de organización institucional: por ejemplo el rol que juegan los presidentes y/o rectores en un modelo burocrático es distinto en el político, en el colegiado o en el de anarquía organizada. Pero, ¿cómo logran desempeñar esta función al nivel del comportamiento de una manera creíble?

Podemos resumir los nuevos roles que los presidentes o rectores deben jugar a la luz de la profundización en los vínculos entre la IES y la sociedad en:

Ver Tabla 1

Los diferentes cambios en los roles y funciones de los rectores de las IES referente a la estrecha relación con su entorno requiere nuevas habilidades y destrezas que permitan que el liderazgo pueda pasar del discurso a la acción. Por ello resulta pertinente preguntarse ¿qué estilo de liderazgo será el que mejor se adapte a los retos actuales que las IES afrontan en el contexto de la "tercera misión"?

Habilidades y capacidades necesarias de los rectores y/o presidentes en la educación superior

Una teoría que puede contribuir a la comprensión de este fenómeno es la "Teoría del Liderazgo Transformacional", utilizada para explicar el comportamiento de los rectores o presidentes de las IES. El término "liderazgo transformacional" fue utilizado por primera vez en los estudios de Burns (1978) y desarrollado por Bernard Bass en los años ochenta, quien más tarde postularía 'The Full Range of Leadership' (Bass/Bass, 2008). Tres elementos dan cuerpo a esta propuesta teórica: el liderazgo laissez–faire, el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. Estos representan tanto la forma básica como los líderes desempeñan su trabajo, así como sus diferentes enfoques para motivar a sus colaboradores e inducir el cambio en las organizaciones (Kezar/Eckel, 2008, p. 381).

En el continuo propuesto por Bass (2008) el liderazgo laissez-faire se considera como una ausencia de liderazgo. Ello es seguido por el liderazgo transaccional que es considerado como una condición previa del liderazgo transformacional. A través de este tipo de liderazgo se sientan las bases formales de la interacción entre los líderes y los colaboradores. Bass (1997) postula tres dimensiones que componen el liderazgo transaccional: a) recompensa contingente – se basa en las relaciones de intercambio fijos entre los líderes y los colaboradores, b) gestión por excepción (activa) – los líderes se concentran sólo en las desviaciones de las normas y los errores, y corrigen el comportamiento de los colaboradores, y c) gestión por excepción (pasiva) – los líderes esperan que se produzcan desviaciones de las normas para actuar.

El tercer estadio del continuo lo representa el liderazgo transformacional se basa en cuatro componentes: 1) influencia idealizada – los colaboradores confían en los líderes, se identifican con ellos y tratan de emularlos, 2) motivación inspiradora – los líderes comunican altas expectativas a sus colaboradores, usando a menudo símbolos (metáforas, visiones) y llamamientos emocionales; 3) estimulación intelectual – se anima a los colaboradores a ser creativos e innovadores y a contribuir en la construcción de futuro, y 4) apreciación individual – los líderes demuestran un alto nivel de interés personal en las necesidades de sus colaboradores.

El liderazgo transformacional destaca como un ajuste que fomenta el rendimiento en una variedad de contextos (ver Felfe, 2006; Judge/Piccolo, 2004) y representa un enfoque integral para la descripción de un liderazgo moderno en las organizaciones. El concepto también incluye nuevas capacidades de liderazgo como la gestión del conocimiento, construcción de sentido y la capacidad de delegar, de

cooperar y de abordar diferentes temáticas, por lo que es considerado como uno de los estilos de liderazgo más eficaces, dentro los nuevos conceptos de gestión (Kezar/Eckel, 2008; Spendlove, 2007; etc.)

En el ámbito de la educación muchos estudios al respecto coinciden en que el liderazgo transformacional es el estilo más adecuado para las necesidades de las IES y resulta más eficaz porque que favorece y promueve la colegialidad, la autonomía y la participación en la toma de decisiones. La síntesis de las tareas de los líderes universitarios emprendedores de Gibb et al. (2013, p.30) coincide con la propuesta del liderazgo transformacional, al argumentar que se requiere un liderazgo intelectual y visionario para aplicar este concepto en el contexto específico de la educación superior y de su cultura, misión y estrategia.

Derivado de esa superposición e integración del liderazgo transaccional y transformacional los rectores orientan la conducción de las IES por lo que denominamos ejes para un liderazgo transformacional efectivo. Se trata de un continuum en el desarrollo de un conjunto de habilidades que se mezclan con ciertas características de personalidad. Este proceso ocurre de manera incremental y supone una suerte de mutaciones o evoluciones en la forma de ser y de hacer de los rectores o presidentes hacia el interior y en el margen de las IES. En este sentido hemos definido los siguientes ejes:

Tabla 2

Conclusiones

En este trabajo hemos identificado tres desafíos clave que, en nuestra opinión, enfrentan los rectores o presidentes universitarios en sus relaciones con el sector económico y que han cambiado en gran medida sus roles y responsabilidades. Una nueva tarea en el marco de la "tercera misión" consiste primero, en el apoyo y la vinculación estratégica de los contactos personales entre los académicos y el sector económico, así como la gestión de las diversas y variadas actividades innovadoras de una institución de educación superior. Esta tarea debe realizarse en el contexto específico de la organización universitaria, ya que la estructura organizacional es más descentralizada que en otras organizaciones y los contactos externos de sus miembros son diversos y en su mayor parte surgen a través de iniciativas propias que dependen de las diversas disciplinas que se cultivan en las instituciones. Los líderes

universitarios pueden tener injerencia en estos procesos, actuando a través de la planificación estratégica, el seguimiento de una visión común y la comunicación efectiva.

TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Rol de Presidentes/Rectores a la luz de la profundización en los vínculos entre la IES y la sociedad

Rol	Interior de la organización	Exterior de la organización
Roles de planeación	Obtención de información esencial para el desarrollo de la misión y la planeación estratégica de la institución.	Percepción efectiva y posicionamiento de los intereses de la institución en otros sectores.
Roles de comunicación	Manejo político de la información obtenida como nodos fronterizos en los límites de la institución. Uso de lenguaje adecuado y creíble al grupo o subsistema interno determinado. Lenguaje simbólico y no redundante.	Establecimiento de enlaces entre la IES y los sectores externos a través de prácticas eficaces de comunicación (por ejemplo *double talk*), cabildeo y actividades ceremoniales a nombre de los intereses de la institución.
Roles de motivación y persuasión	Influencia a través de la información estratégica poseída como nodo fronterizo. Convicción argumentativa y persuasiva para la integración colegiada de la institución,	Generación de confianza de posibles inversionistas (*fundraising*) y socios estratégicos para lograr las metas de la institución.
Roles de concertación política	Equilibrio entre la continuidad y el cambio organizacional a la luz de los valores institucionales y los retos actuales. Promoción y establecimiento de redes de trabajo al interior. Innovación interna	Flexibilidad en la representación externa de la institución para integrar a la misma en redes de colaboración que aumenten su competitividad.
Roles de legitimación	Creación de estructuras para implementar la estrategia considerando la diversidad interna y confirmando las necesidades e intereses de cada grupo o subsistema en la	Representación externa de la institución para ganar respeto en la comunidad en la que se encuentra y lograr un posicionamiento exitoso de la misma en el sector de la educación superior

	planeación estratégica de la institución	

Fuente: elaboración propia

Tabla 2. Ejes para el estudio del liderazgo en la universidad

Ejes de un liderazgo *transformacional efectivo* intraorganizacional	**Ejes de un liderazgo *transformacional efectivo* en el margen organizacional**
Dirección-estrategia-estructura: diseño de futuros para la institución con base en la colaboración por convencimiento de los colaboradores. Supone la existencia de una estructura organizativa eficiente que soporta el diseño de una estrategia que orienta el futuro de la organización universitaria. En esta estrategia está presente la vinculación con el entorno.	***Dirección-estrategia-estructura:*** diseño de futuros para la institución con base en el desarrollo de relaciones y alianzas estratégicas como nodos fronterizos para impulsar la tercera misión de las IES y fortalecer su relación con otros actores de la vida política, económica y social del entorno. Supone la existencia de una estructura organizativa eficiente que soporta el diseño de una estrategia que orienta el futuro de la organización y universitaria. En esta estrategia está presente la vinculación con el entorno.
Influencia-persuasión: colaboración y desempeño de las tareas basadas en la influencia de los discursos de los rectores y/o presidentes, cuyos principios orientadores se ubican en conceptos como la creatividad, la innovación, la comunicación, la calidad y la eficiencia en la gestión.	***Negociación-conciliación:*** Posibilidad de transmitir y convencer vía discursos legitimadores de la institución, a actores externos y lograr beneficios de orden político y económico. Estos beneficios se evidencian en las distintas formas de vinculación que logra concretar la institución.
Construcción simbólica de significados: Convencimiento de los colaboradores por el uso de una gestión eficiente y eficaz, con énfasis en las relaciones humanas que se sostiene en la figura del líder y la identificación con la institución.	***Autodeterminación-legitimidad:*** Posibilidad de incrementar el posicionamiento externo de la institución vía los discursos y las prácticas de gestión y vinculación desarrolladas con el entorno.

Fuente: elaboración propia

Referencias

Bass, B.M. (1997), "Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?", American Psychologist, Vol. 52 No. 2, pp. 130–139.

Bass, B.M. and Bass, R. (2008), The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications, 4th ed., Free Press, New York.

Bensimon, E.M. (1991), "Higher Education and Leadership Theory", in Marvin W. Peterson (ed) Organization and Governance in Higher Education, The Carnegie Commission on higher education. Mc Graw Hill Book Company, EUA.

Birnbaum, R. (1988), How College Work? National Center for post secondary governance and financial.

Burns, J.M. (1978), Leadership, Harper Perennial political classics, 1st ed., Harper Perennial, New York, NY.

Chandler, Jr. A. (1977), Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise, Cambridge, MIT Press.

Clark, B.R. (1998), Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation, Issues in higher education, 3rd ed., Pergamon, Oxford.

Cohen, M.D. and March, J.G. (1974), Leadership and ambiguity: The American college president, 2nd ed., Harvard Business School Press, Boston, Mass.

Felfe, J. (2006), "Transformationale und charismatische Führung - Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen", Zeitschrift für Personalpsychologie, Vol. 5 No. 4, pp. 163–176.

Gibb, A., Haskins, G. and Robertson, I. (2013), "Leading the Entrepreneurial University: Meeting the Entrepreneurial Development Needs of Higher Education Institutions", in Altmann, A. and Ebersberger, B. (Eds.), Universities in change: Managing higher education institutions in the age of globalization, Innovation, technology, and knowledge management, Springer, New York, NY, pp. 9–45.

House, R.J., Hanges, P.J., Mansour, J., Dorfman, P.W. and Gupta, V. (2004), Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies, Sage Publ, Thousand Oaks, Calif.

Judge, T.A. and Piccolo, R.F. (2004), "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity", Journal of Applied Psychology, Vol. 89 No. 5, pp. 755–768.

Kezar, A. and Eckel, P.D. (2008), "Advancing diversity agendas on campus: examining transactional and transformational presidential leadership styles", International Journal of Leadership in Education, Vol. 11 No. 4, pp. 379–405.

Krücken, G., Meier, F. and Müller, A. (2007), "Information, cooperation, and the blurring of boundaries – technology transfer in German and American discourses", Higher Education, Vol. 53 No. 6, pp. 675–696.

López Zárate, R. (2003), Formas de gobierno y gobernabilidad institucional: Análisis comparativo de seis instituciones de educación superior, Colección Biblioteca de la educación superior. Serie investigaciones, ANUIES, México.

Luhmann, N. (1964), Funktionen und Folgen formaler Organisation, Schriftenreihe der Hochschule Speyer, Vol. 20, Duncker & Humblot, Berlin.

Lunnvall, Bengt-Ake (1992), National Systems of Innovacion, Pinter Publisher, Londres, 1992.

Meindl, J.R. (1995), "The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach", The Leadership Quarterly, Vol. 6 No. 3, pp. 329–341.

Rosenstiel, L.v. (2009), "Grundlagen der Führung", in Rosenstiel, L.v., Regnet, E. and Domsch, M.E. (Eds.), Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 6th ed., Schäffer-Poeschel, Stuttgart, pp. 3–27.

Spendlove, M. (2007), "Competencies for effective leadership in higher education", International Journal of Educational Management, Vol. 21 No. 5, pp. 407–417.

Tacke, V. (1997), "Systemrationalisierung an ihren Grenzen. Organisationsgrenzen und Funktionen von Grenzstellen in Wirtschaftsorganisationen", in Schreyögg, G. and Sydow, J. (Eds.), Gestaltung von Organisationsgrenzen, Managementforschung, de Gruyter, Berlin, pp. 1–44.