

Liderazgo, cultura organizacional y cambio en la universidad

*Leadership, organizational culture, and change
in the university*

Alicia S. Montañez-García, Ed.D.

Departamento de Estudios Graduados

Facultad de Educación

Universidad de Puerto Rico

Recinto de Río Piedras

alicia.montanez@upr.edu

RESUMEN

Este artículo propone una mirada distinta en torno a los procesos de cambio en la universidad. Esboza un análisis reflexivo acerca de la relación entre el liderazgo, la cultura organizacional y el cambio en el contexto universitario. Asimismo, hace un llamado a la revisión profunda de nuestros preceptos y prácticas como ejercicio de reflexión, tanto individual, como colectivo. Su objetivo principal es estimular la comprensión, reflexión y acción afirmativa de los líderes hacia el desarrollo de una universidad más responsiva a las necesidades de sociedad a la que sirve.

Palabras clave: liderazgo educativo, cultura organizacional, cambio en la universidad, valores, normas, creencias organizacionales, nueva universidad, universidad del futuro

ABSTRACT

This paper proposes a different view about the processes of change in the university. It also outlines a reflexive analysis on the relationship between leadership, organizational culture and change in the university context. It

also calls for a profound revision of our precepts and practices as an exercise of individual and collective reflection. The main aim of this work is to stimulate the understanding, reflection, and affirmative action of leaders toward the development of a university that is more responsive to the needs of the society it serves.

Keywords: educational leadership, organizational culture, change in university, organizational values, norms, beliefs, new university, university of the future

Recibido: 6 sep. 2016; Aceptación inicial: 6 feb. 2017; Aceptado: 28 jul. 2017

Cómo citar este artículo (estilo APA)/Citing this article (APA style):

- Impreso/Print: Montañez-García, A. S. (2017). Liderazgo, cultura organizacional y cambio en la universidad. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, 32, 51-62.
- Digital: Montañez-García, A. S. (2017). Liderazgo, cultura organizacional y cambio en la universidad. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, 32, 51-62. Recuperado de <http://cie.uprrp.edu/cuaderno/2018/01/18/liderazgo-cultura-organizacional-y-cambio-en-la-universidad/>

“La Universidad tiene futuro si cambia radicalmente.”

Ginés-Mora (2014)

■ Punto de partida

El nuevo escenario mundial propone cambios importantes en la forma de entender la educación superior. Los cambios acelerados de la sociedad del conocimiento nos informan que la sociedad de la educación se instaure con mayor protagonismo que nunca antes. La universidad no es la misma. Nos encontramos ante una nueva institución que debe adoptar nuevos objetivos y acoger mecanismos flexibles de adaptación continua (Ginés-Mora, 2004). Para transformar la educación superior, no bastará con crear nuevos currículos, añadir tecnologías o mejorar la infraestructura universitaria. Se necesita gente con otra mentalidad (Ginés-Mora,

2014). “No hay reforma de la universidad sin reforma del pensamiento” (Morin, según citado en Pena-Vega, 2009, p. 22). Por lo tanto, necesitamos una universidad que se piense diferente y se comprometa con un proyecto de gestión solidaria que aporte a la calidad de vida de sus constituyentes y de la sociedad en general. De acuerdo con Llano (2003), este proceso de cambio para la transformación sustantiva debe darse desde el interior de las instituciones:

La salida del atolladero nunca vendrá desde fuera de la universidad. Son los propios universitarios —profesores, gestores y alumnos— quienes han de renovar desde adentro la institución que les acoge y que ha de ser, ella misma, sujeto y objeto de continua innovación. (p. 2)

En esta reflexión, aspiramos a traer, a la atención del lector, la interdependencia entre el liderazgo, la cultura organizacional y el cambio en las instituciones de educación superior. Para lograr este objetivo, hemos organizado el trabajo en tres secciones: la primera propone el liderazgo con calidad humana como una opción viable para la gestión universitaria; la segunda invita a mirar los procesos de cambio en la universidad desde el lente de la cultura organizacional, y la tercera presenta una serie de lineamientos para propiciar cambios en la universidad. El fin de este esfuerzo es estimular, en la comunidad universitaria, la comprensión, reflexión y acción afirmativa hacia el logro de una universidad más humanizada y humanizante, que responda, de forma solidaria, a las necesidades de la sociedad a la que sirve.

El liderazgo con calidad humana: Una opción viable para la gestión universitaria

El liderazgo con calidad humana en las instituciones de educación superior nos da la oportunidad de repensar la universidad para hacerla más justa, relevante y asequible. Para esto, resulta imperativo romper con las directrices que marcaron su nacimiento: predominantemente transmisora, selectiva e individualista (Imbernón, 2008). Una experiencia universitaria con calidad humana nos compromete con las personas y la realidad según ellas la comprenden. Esto nos propone la necesidad de acercarnos a las personas para conocer la dimensión no evidente de la realidad universitaria

desde la perspectiva de sus actores. Este ejercicio nos permitirá valorar cómo lo que hacemos en la universidad incide en la vida de la gente y, a partir de ahí, liderar auténticas propuestas de cambio para la transformación progresiva de nuestros ofrecimientos y servicios. Se trata de conocer para transformar la experiencia universitaria que sea más relevante y significativa para todos.

De acuerdo con George (2007), la definición tradicional de liderazgo (“Leadership is gaining followers toward determined objectives, with established guidelines and rules.”, p. 26) debe reevaluarse. Este investigador indica que ser líder en el siglo XXI no es ser una figura carismática, estilizada y con una imagen bien trabajada; se trata de carácter, sustancia e integridad. El autor propone un nuevo liderazgo capaz de: alinear a las personas con el propósito y los valores de la organización, apoderar para expandir el liderazgo a través de la organización y mantener el enfoque en el servicio que presta la organización (Georges, 2007, p. 26). Los líderes que desean transformar la universidad tienen, en las ideas de George, tres pilares para comenzar cambios en pensamientos y prácticas en torno a la gestión universitaria, a saber: atención a la cultura organizacional como facilitadora o inhibidora del cambio, apertura para la gobernanza participativa como ejercicio colaborativo y el enfoque en el servicio como eje de la gestión de calidad. Según Hunter (1999), “Aferrarse a paradigmas obsoletos puede paralizarnos mientras el mundo avanza” (p. 57).

Los tiempos del liderazgo como individualismo anacrónico deben quedar superados. En la actualidad, el llamado es a la colaboración y al esfuerzo colectivo hacia el mayor de los propósitos, educar para la vida en comunidad. En este sentido, Imberón (2008) indica que, para que la universidad eduque realmente para la vida, debe transformar sus enfoques tecnológicos, funcionalistas y burocratizantes por unos de carácter más relacional, más cultural-contextual y comunitario. De esta forma, pondera la necesidad de la interacción entre las personas en y fuera de la universidad como posibilidad de mantenernos vinculados y con capacidad de respuesta ante el mundo de acelerados cambios en el que nos ha tocado vivir.

Desde el enfoque del liderazgo con calidad humana, los líderes están llamados a articular políticas educativas en las universidades

que den paso a la revisión crítica de las prácticas administrativas y docentes como las conocemos. De acuerdo con Bustos e Inciarte (2012), la universidad solo se justifica cuando está en sintonía y en servicio de la comunidad. El trabajo universitario se hace relevante cuando pronuncia sus esfuerzos hacia la búsqueda del bienestar de la colectividad como un ejercicio de conciencia que va más allá de la obligación, a la responsabilidad social universitaria (Aguirre, De Pelekais & Paz, 2012). Además, debemos puntualizar que el liderazgo con calidad humana viabiliza la capacidad de crear ventaja competitiva, pues conecta a las instituciones universitarias con su realidad contextual.

El lente de la cultura organizacional: Una propuesta para mirar la universidad

Proponemos la cultura organizacional como el lente con el que debemos mirar las posibilidades de cambio en las instituciones de educación superior. En cada cultura universitaria se encuentran los significados que explican el comportamiento y los resultados organizacionales. Rifkin (2000) indica que la vida cultural es una serie de experiencias que la gente comparte, y plantea cuestiones de acceso e inclusión. Esto sugiere que las oportunidades de participación y éxito universitario están mediados inexorablemente por la cultura organizacional predominante.

Para propósitos de este artículo, la cultura organizacional se define como: “un patrón complejo de normas, actitudes, creencias, comportamientos, valores, ceremonias, tradiciones y mitos que están profundamente integrados en el interior de la organización” (Barth, 2004, p. 160). La complejidad de la cultura estriba en su multidimensionalidad: por un lado, la dimensión evidente, que es aquella que podemos captar a través de nuestros sentidos, y por otro, la dimensión oculta —también conocida como currículo oculto—, que nos plantea retos mayores por su naturaleza soslayada (Montañez-García, 2011).

Con el fin de aclarar este punto, utilizaremos el modelo del arbusto presentado por Rodríguez (2007) para ilustrar las dimensiones de la cultura organizacional. Según este modelo, las hojas del arbusto simbolizan la parte visible de la cultura: los comportamientos, las ceremonias, el lenguaje, el entorno físico, las

historias, los símbolos y los lemas. Los elementos no visibles de la cultura se encuentran en las raíces del arbusto; estos son: los valores, las creencias y las normas compartidas por las personas dentro de las instituciones.

En primer lugar, los valores son fuerzas que determinan cómo se hacen las cosas dentro de una organización y son inseparables de las creencias (Rodríguez, 2007). En el mejor de los escenarios se esperaría que el comportamiento de las personas en la universidad esté alineado con los valores institucionales. Sin embargo, este no siempre es el caso. Kouzer y Posner (2002), apuntan a que los líderes deben revelar, en su práctica, un profundo compromiso con los valores de la organización y ser ejemplo de estos, de modo que todas las dependencias de la universidad acojan los valores institucionales en las prácticas de servicio. Pena-Vega (2009) propone que la universidad no debe solo preparar para el empleo, sino también debe cultivar, en los estudiantes, valores y principios que trasciendan el tiempo.

En segundo lugar, las creencias son modelos mentales arraigados en los individuos, que influyen en cómo entienden el mundo y cómo actúan en él (Senge, 1990). De acuerdo con Senge (1990), para transformar las creencias, necesitamos mirar al interior como un ejercicio de reflexión individual y colectivo. Las personas en la universidad deben retar las creencias que obstaculizan los cambios necesarios para la transformación universitaria. Necesitamos instituciones de educación superior capaces de desarrollar un nuevo ideario que responda a la nueva realidad social y universitaria. Es decir, crear un nuevo imaginario de la universidad, cuyo eje sea el aprendizaje y el mejoramiento sostenido de todos sus constituyentes.

En tercer y último lugar, las normas definen las reglas, los roles y las relaciones que orientan el comportamiento de las personas (Schlechty, 2005). Es importante hacer una revisión cuidadosa del impacto de la normativa universitaria en la vida y en las relaciones interpersonales. No obstante, resulta aún más importante examinar el conjunto de normas que dan forma a la cultura universitaria, sin aparecer necesariamente escritas ni oficiales; normas de funcionamiento soslayadas que podrían inhibir el desarrollo de culturas universitarias de colaboración, inclusión y mejoramiento

continuo. Este tipo de normas, en ocasiones, puede crear barreras no evidentes para el cambio. El peligro de una universidad anquilosada es el estancamiento y la falta de circulación que metafóricamente la conduce a la muerte.

Reconocer la importancia de la cultura organizacional seguramente ampliará las posibilidades de cambio en las instituciones de educación superior, ofreciéndoles un panorama mucho más claro de la realidad universitaria. Es un esfuerzo endógeno con gran potencial para revelarnos un mejor camino hacia la nueva universidad, esa institución ágil y abierta a los cambios, que enfoca sus esfuerzos en el servicio, la universidad que aprende y se transforma para responder a las necesidades de la nueva sociedad que no deja de desafiarnos por su dinamismo y complejidad.

El estudio de la cultura organizacional se convierte, entonces, en un proceso colectivo facilitador del cambio al proponer un diálogo honesto en torno a los aspectos que deben redefinirse, fomentarse o extinguirse en una organización para lograr los nuevos objetivos trazados (Barth, 2004). Cuando consideramos el contexto cultural universitario, damos valor al lado humano del cambio y a su impacto en los procesos de cambio organizacionales. Al prestar atención a la dimensión no evidente de la cultura organizacional, es decir, a los valores, las creencias y las normas compartidas, creamos puentes para la participación, la colaboración y el aprendizaje organizacional sostenido.

La mirada a la cultura organizacional ofrece un lente más amplio para la comprensión de la realidad universitaria desde un enfoque fenomenológico. Pena-Vega (2009) sostiene que: “Ninguna reforma real y profunda en la universidad puede darse si la dimensión cualitativa no se toma en cuenta. Solamente cuantitativa una reforma es una reforma mutilada...” (p. 24). Las instituciones deben trascender las cuestiones cuantitativas preponderantes en la visión gerencial de la universidad regida por los principios empresariales y los resultados competitivos (Pena-Vega, 2009), para dar paso a un análisis holístico de los procesos de cambio universitario.

De acuerdo con Imbernón (2008), en el futuro de la universidad, será fundamental valorar la importancia de la persona y su participación. De este modo, cuestiones tales como la comunicación, el

trabajo en equipo, el debate democrático, el aprendizaje dialógico, los procesos más que los productos, la elaboración conjunta de proyectos, la toma de decisiones democráticas, el análisis de situaciones, entre otros, serán de suma importancia. Para los líderes educativos, esto implica, como hemos presentado anteriormente, la necesidad de hacer cambios en la manera de conocer la realidad universitaria e implementar los cambios para transformarla. “La Universidad debe abandonar la concepción decimonónica de la que procede y que ha quedado totalmente obsoleta, y debe asumir una nueva cultura tanto en la forma como en el contenido” (Imbernón, 2008, p. 1).

■ Lineamientos para propiciar cambios en la universidad

Hasta el momento, hemos intentado vincular el liderazgo, la cultura organizacional y los procesos de cambio en las organizaciones de educación superior, con el objetivo de dirigir una mirada al interior de las instituciones como punto de partida para el desarrollo de la nueva universidad. Se puede considerar una invitación a diferenciar entre lo que nos impulsa como organización y lo que nos atrasa por comodidad o costumbre. Lau (2009) sostiene que: “La auténtica renovación universitaria tiene mucho de desgarré, de honda transformación, de rechazo y contención de las inercias...” (p. 133). Esto implica profundos cambios en la forma de pensar y hacer las cosas en la universidad. Este investigador propone una serie de características ideales de la universidad del futuro, a saber:

1. La universidad futura debe caracterizarse por la existencia de valores abiertos a la incertidumbre, a lo inesperado y al asombro.
2. Debe conocerse por las nuevas formas de autoaprendizaje, por la participación activa de los educandos en la enseñanza, así como por el compromiso con su sociedad.
3. Su desempeño debe volcar su centro en su principal protagonista y razón de ser: el estudiante.
4. La universidad debe rendir cuentas a su sociedad tanto de sus logros como de sus limitaciones. (Lau, 2009, p. 130)

La aplicación de estas ideas al liderazgo universitario implica, a su vez: definir valores institucionales abiertos al cambio; estimular el autoaprendizaje vinculado a la realidad contextual; implementar prácticas administrativas y docentes que evidencien que el estudiante es el centro del proceso educativo universitario, y rendir cuentas con transparencia y responsabilidad. La nueva universidad sabe hacerse vulnerable ante la sociedad a la que sirve y demostrar que el aprendizaje es un proceso que atañe, tanto a los individuos, como a las organizaciones.

Como bien finiquitó Guissepe de Lampedusa (según citado por Lau, 2009), no se trata de cambiar para que todo siga igual. Deseamos cambios porque apostamos a un futuro esperanzador y lleno de vitalidad para la universidad. Porter (2007), por su parte, articula unas nociones que no pueden faltar si queremos cambios que nos lleven a la transformación real. Algunas de estas son:

1. Una organización post-burocrática, abierta, flexible, autogobernada, basada en la producción del conocimiento, donde la transferencia y la difusión son solo fases, escalas, etapas de procesos lentos y complejos, definidos por proyectos surgidos del entorno social o de la base académica.
2. Una institución autorregulada, que no depende ni le rinde cuentas al estado, sino a los propios ciudadanos que la gobiernan, desde instancias de autorregulación democrática, cuyos cuerpos están formados y representados por ciudadanos elegidos democráticamente.
3. La universidad de todos es una universidad que se erige como red de cuerpos de ciudadanos, en lugar de “cuerpos académicos”. Son habitantes de esta “meta-institución”, los individuos, las familias, las comunidades, los grupos étnicos, las organizaciones regionales, en suma, el cuerpo social en su conjunto que asume la coordinación de su propia institución.
4. Una universidad como espacio artístico basado en el desarrollo afectivo y emocional, incorporando modelos divergentes de conocimiento que incluyen los factores afectivos que dinamizan o bloquean los procesos de aprendizaje. (pp. 138-141)

Las ideas de Porter (2007), al igual que las de Lau (2009), retan las prácticas de gestión universitaria como las conocemos. Nos proponen el desafío de pensarnos como gestores del cambio y promotores de un nuevo contexto universitario, que es posible en la medida que sus constituyentes estén dispuestos a transformarse a sí mismos primero en pensamiento y acción. Las nociones para el cambio sugeridas por Porter (2007) articulan un perfil diferente de los líderes educativos en la universidad. En primer lugar, se presenta a los líderes como gestores de una universidad post-burocrática, capaz de agilizar los servicios, el desarrollo de programas innovadores y la transformación de las políticas que retrasan los esfuerzos de cambio para la transformación. En segundo lugar, como líderes que rinden cuenta a los ciudadanos que la gobiernan dentro de la posibilidad de una autorregulación democrática. En tercer lugar, como líderes de la comunidad con un claro entendimiento de la responsabilidad social que les atañe. En cuarto y último lugar, como líderes que promueven un contexto de aprendizaje emocional y afectivamente potenciador de las capacidades del ser humano.

■ Reflexiones finales

Como hemos enfatizado a través de este escrito, las personas son la pieza clave en los procesos de cambio para la transformación educativa. Nada sucede si estas no se comprometen con el cambio. Según Imbernón (2008), resulta indispensable para los líderes reconocer la importancia de las interacciones entre todos los actores dentro y fuera del escenario universitario. En este sentido, el liderazgo, la cultura organizacional y el cambio bien comprendidos pueden ser esa ruta que unifique los esfuerzos de transformación para el desarrollo de la misión universitaria. Lau (2009) enseña que la misión de cada universidad es un buen tamiz para evaluar cómo los procesos, procedimientos, políticas, actitudes, relaciones, entre otros aspectos de la vida universitaria, facilitan o inhiben su cumplimiento. La misión debe ser mucho más que un enunciado elocuente: debe definir las ideas y prácticas que darán coherencia a la vida en la universidad. Sin esta conexión, viviríamos una ficción que nos mantendría andando en círculos sin mayores resultados que el agotamiento intelectual y la desesperanza.

Este trabajo cumple su cometido si logra reenfocar la atención de los líderes universitarios hacia las particularidades de la cultura organizacional y su importancia en los procesos de cambio institucional. Nos encontramos ante la posibilidad de crear culturas universitarias que articulen valores como el servicio, la colaboración y la responsabilidad social, de modo que podamos renovarnos de forma sostenida apoyados por un claro sentido de propósito y misión universitaria.

Nos queda agradecer el espacio para esta reflexión y afirmar un compromiso con la búsqueda de rutas que apoyen el desarrollo de una nueva cultura universitaria en la que todos irremediablemente terminemos vinculados como personas y profesionales. Un vibrante circuito de energía que nos mantenga vitales y trabajando por el bien común de forma comprometida y solidaria con la comunidad. No hay otro camino para la universidad que no sea aumentar su capacidad de respuesta a las necesidades reales de su entorno.

Todavía queda mucho por hacer y otros tópicos que examinar que seguramente seguirán allanando nuestro camino hacia el logro de la nueva universidad.

REFERENCIAS

- Aguirre, R., De Pelekais, C. & Paz, A. (2012). Responsabilidad social: Compromiso u obligación universitaria. *Telos*, 14(1), 11-20.
- Barth, R. S. (2004). Culture in question. En Jossey-Bass Publishers (Ed.), *The Jossey-Bass Reader on educational leadership* (2da. ed., pp. 159-168). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Bustos, C. & Inciarte, A. (2012). Dimensión comunitaria de la responsabilidad social universitaria. *Opción*, 28(68), 367-379.
- Ginés-Mora, J. (2004). La necesidad del cambio educativo para la sociedad del conocimiento. *Revista Iberoamericana de Educación*, 35, 13-37.
- Ginés-Mora, J. (2014). *La Universidad: Un futuro incierto*. Conferencia magistral ofrecida en la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, en la celebración del 50^{ta}. aniversario del Departamento de Estudios Graduados de la Facultad de Educación, el 31 de marzo de 2014.

- George, B. (2007). Of character, substance and integrity: Why companies need authentic leaders and not charismatic stars at the helm. *The Focus*, 12, 24-27.
- Hunter, J. C. (1999). *La paradoja: Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. Barcelona, España: Empresa Activa.
- Imbernón, F. (2008). *Los retos de la universidad del futuro*. Recuperado de <http://univnova.org/documentos/6.pdf>
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge* (3ra. ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lau, R. (2009). Características ideales de la Universidad futura. *Reencuentro*, 56, 130-133.
- Llano, A. (2003). *Repensar la universidad: La universidad ante lo nuevo*. Pamplona, España: Ediciones Internacionales Universitarias. Recuperado de http://www.univforum.org/sites/default/files/RepensarUniversidad_es.pdf
- Montañez-García, A. S. (2011). *La transformación cultural de una escuela desde la perspectiva del director, los maestros y los padres*. (Disertación doctoral inédita). Universidad de Puerto Rico, Río Piedras.
- Pena-Vega, A. (2009). El porvenir de la universidad: Consideraciones sobre el futuro en un contexto mundial. *Reencuentro*, 54, 21-26.
- Porter, L. (2007). La universidad imaginada: Universidad 2030, escenarios de futuro. *THEOMAI*, 15, 131-144.
- Rifkin, J. (2000). *La era del acceso: La revolución de la nueva economía*. Barcelona, España: Paidós.
- Rodríguez, A. (2007). Propuesta de modelos culturales orientados a la gerencia del cambio. *Acimed*, 15(4). Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v15n4/aci05407.pdf>
- Schlechty, P. (2005). Understanding the normative system. En Jossey-Bass Publishers (Ed.), *The Jossey-Bass Reader on educational leadership* (2da. ed., pp. 221- 247). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline*. New York, NY: Doubleday.